



# Työhyvinvoinnin ja sen kokemuksen yhteydet tuloksellisuuteen myymälätyöskentelyssä

Kaisa Kanninen

2020 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Työhyvinvoinnin ja sen kokemuksen yhteydet tuloksellisuuteen myymälätyöskentelyssä**

Kaisa Kanninen  
Liiketalouden tradenomi  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2020

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen myymälähenkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa, sen kehitystarpeita sekä mahdollisia yhteyksiä myymäläyksiköiden tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin välillä. Tavoitteena oli löytää mahdolliset yhteydet tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin väliltä, ja hyödyntää niitä toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmassa. Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda laaja ymmärrys myymäläkentän työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaan sekä eri yksiköiden tuloksellisuuteen ja muodostaan näiden pohjalta käytännönläheinen ja helposti jalkautettava toimenpidesuunnitelma. Toimenpidesuunnitelman tarkoituksena oli tukea sekä työhyvinvointia että tuloksellisuutta sellaisessa suhteessa, joka on toimeksiantajan kannalta kustannustehokas ja samalla siitä saatu hyöty parantaa työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusta. Työn tulokset ja johtopäätökset kerättiin toimeksiantajaorganisaatiolle osaksi toimenpidesuunnitelmaa.

Toimeksiantajayritys oli pohjoismainen erikoiskaupan alalla toimiva kauppaketju, joka työllistää noin 700 henkilöä myymälöissään Suomessa. Yrityksen toiminnot myymälöissä ovat vahvasti konseptoituja. Yrityksen menestyksen yksi tärkeimmistä kulmakivistä on sen henkilöstö, ja näin ollen henkilöstön työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tutkimus on tärkeässä roolissa yrityksen toimintaa kehitettäessä. Henkilöstökustannukset ovat lisäksi yksi yrityksen suurimmista kulueristä.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä, johon sisältyi myös tutkimuksellinen osuus. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä, joiden tuloksia yhdistelemällä saatiin mahdollisimman kattava ja todenmukainen kuva tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksessa käytettiin mm. määrämuotoista kyselyä sekä teema-haastatteluita, joiden avulla saatiin syvennettyä kyselyssä esiinnousseita teemoja ja aiheita sekä selvitettyä mahdollisten kehityskohteiden erityispiirteitä tarkemmin kuin mitä määrämuotoisen kyselyn avulla olisi ollut mahdollista.

Teoreettisena viitekehyksenä tässä kehittämistyössä käytettiin työhyvinvoinnin tutkimuksen eri teorioita, joita tarkasteltiin laajasti eri näkökulmista. Opinnäytetyössä huomioitiin lisäksi tuloksellisuuden ja tehokkuuden erilaiset mittarit sekä eri teorioiden poikkeamat suhteessa toisiinsa. Erityisesti työhyvinvoinnin kokemuksellisuutta ja sen muodostumista yksilö- ja yhteisötasolla pyrittiin tarkastelemaan hyvin laajasti, jotta voitiin ymmärtää sen vaikutukset tutkimuksen tuloksiin ja pystyttiin koostamaan johtopäätöksiä, joiden avulla voitiin suunnitella toimenpiteitä.

Keskeisenä tuloksena opinnäytetyössä oli työhyvinvoinnin nykytilan kattava selvitys ja sen analyysi, tarkasteluryhmän myymälöiden tuloksellisuuden luokittelu ja selvitys tuloksellisuudesta kokonaisuutena sekä toimeksiantajayrityksen käyttöön suunniteltu toimenpidesuunnitelma. Tutkimuksen tuloksista voitiin todeta työhyvinvoinnin kokemuksen ja yksiköiden tuloksellisuuden välinen yhteys, jonka avulla suunniteltiin sellainen toimenpidesuunnitelma, joka tukee molempien tutkimuksen osa-alueiden aktiivista kehittymistä.

Asiasanat: työhyvinvointi, tuloksellisuus, toimenpidesuunnitelma, työhyvinvoinnin kokemus

Kaisa Kanninen

The Connections Between Employee Wellbeing and Profitability in Retail Stores

Year 2020

Pages

101

---

The goal of this thesis was to map out the current state of the collaborating company's current state of employee wellbeing, it's needs for improvement as well as the possible connections between the efficiency and productivity of stores and the wellbeing of employees working in each unit. The goal of finding these connections was to be able to utilize them in the further development of the organizations' employee wellbeing plans. The aim of this thesis was to create a vast understanding of the current state of wellbeing of employees working in stores and understanding of the current state of productivity and profitability of these stores. This thesis aimed at creating a practical and easily implementable action plan to improve these areas. The purpose of this action plan is to support both profitability and employee wellbeing in such a way which is both cost efficient for the collaborating organization as well as offers improvements in the employee wellbeing. The results and conclusions of this thesis will be implemented as a part of the action plan provided to the organization.

The collaborating organization is a Nordic specialty retailer, which employs over 500 employees in Finland. The operations and actions in the stores are heavily conceptualized. One of the most valuable assets in the organizations' success are its employees, and therefore understanding the possible connections between employee wellbeing and profitability are of utmost importance when considering the company's development. One of the most substantial costs for the company are employee costs.

The thesis was carried out as a functional thesis, which included the utilization of several research methods. These methods included both quantitative and qualitative methods and combining results from different research methods gave a vast and truthful overview and understanding of the issues studied. The research included a questionnaire and theme interviews which offered a more comprehensive understanding of the different themes and subjects which arose in the questionnaire. The theme interviews also deepened the understanding around the possible needs for improvements surrounding employee wellbeing.

The theoretical framework of this thesis explores different theories around employee wellbeing and the different theories are considered from multiple different angles. Also, the differences between these theories are considered. The thesis also includes an introduction to the theories surrounding profitability and efficiency and the related key performance indicators. Especially the wellbeing of employees, the experience of wellbeing among employees and the way these are formed have been considered and studied broadly, so that it's possible to form conclusions and design efficient actions.

The key results of this thesis are the comprehensive report and analysis of the current state of employee wellbeing and satisfaction in the collaborating organization, the classification of the profitability and efficiency of the different business units under examination and a report of the profitability of the business units as a whole, as well as a comprehensive and detailed action plan aimed to improve employee wellbeing and profitability. A connection between profitability and employee wellbeing can be discovered according to the results of this study, and this is supported by numerous other studies in the field. This study enables creating and designing an action plan which supports the active development of both these key areas.

Keywords: employee wellbeing, profitability, action plan, the experience of wellbeing

## Sisällys

1	Johdanto.....	8
2	Lähtökohdat opinnäytetyölle ja toimeksiantajayritys.....	9
3	Työhyvinvointi .....	10
3.1	Työhyvinvoinnin portaat .....	12
3.2	Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli .....	14
3.3	Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli .....	16
3.4	Työhyvinvoinnin rakentuminen ja hyvinvoinnin kokemus .....	18
3.5	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi .....	19
3.6	Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle .....	21
3.7	Työhyvinvoinnin tarkastelu, kartoittaminen ja mittaaminen .....	25
4	Tuloksellisuus ja tehokkuus suhteessa työhyvinvointiin .....	28
4.1	Tuloksellisuuden mittaaminen ja tunnusluvut .....	29
4.2	Tuloksellisuus ja tehokkuus myymälätyössä.....	31
5	Tuloksellisuuden kehittäminen ja työhyvinvointi .....	33
6	Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksien tutkiminen .....	33
6.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	34
6.2	Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmät .....	35
6.3	Tutkimuksen toteutus .....	37
7	Työhyvinvointikyselyn tulokset.....	40
7.1	Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tärkeys myymälähenkilökunnalle .....	41
7.2	Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden toteutuminen myymälätyöskentelyssä.....	43
7.3	Roolit ja vastuut työhyvinvoinnin tukemisessa.....	48
7.4	Työn merkityksellisyys suhteessa rahallisiin palkkioihin.....	52
7.5	Yleinen kokemus työhyvinvoinnista.....	55
7.6	Työhyvinvointikyselyn avoimet kommentit.....	55
7.7	Työhyvinvoinnin kyselyn tulosten yhteenveto.....	57
8	Teemahaastattelut .....	57
8.1	Teemahaastatteluiden aineistojen analysointi .....	59
8.2	Teemahaastatteluiden tulokset .....	60
8.3	Teemahaastatteluiden yhteenveto ja johtopäätökset .....	65
9	Yksiköiden tuloksellisuuden ja tehokkuuden arviointi ja tutkimus.....	66
9.1	Eri yksiköiden tuloksellisuus ja tehokkuus.....	68
9.2	Tarkasteltavien myymälöiden luokittelu pohjautuen tuloksellisuuteen.....	69
9.3	Tulokset ja yhteenveto tuloksellisuuden ja tehokkuuden tutkimuksesta .....	70
10	Tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin yhteydet toimeksiantajayrityksessä.....	71
10.1	Tutkimusten ja tulosten yhteenveto ja analyysi.....	72

10.2	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys .....	74
11	Toimenpidesuunnitelma .....	76
11.1	Toimenpidesuunnitelman koostaminen .....	77
11.2	Toimenpidesuunnitelman yhteenveto .....	79
12	Loppusanat ja pohdinta .....	85
	Lähteet .....	88
	Kuviot .....	93
	Taulukot .....	93
	Liitteet .....	95

## 1 Johdanto

Työhyvinvoinnin käsite on kirjava ja moniulotteinen ja siksi sen absoluuttinen määrittely ei ole mahdollista. Määritelmiä on monia, mutta yhteistä niille on sellainen yksilön tai yhteisön hyvinvoinnin tarkastelu, jonka voidaan jollain tapaa todeta vaikuttavan yksilön tai yhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta välillisesti ja välittömästi työntekoon.

Myös tuloksellisuuden tarkastelu ja määrittely voi olla mutkikasta ja siihen on olemassa hyvin paljon erilaisia mittareita, mm. taloudellinen tulos, henkilöstön sitoutuminen, pysyvyys ja tyytyväisyys, erilaiset sairauspoissaolojen määrät sekä mm. asiakastyytyväisyys ja tuotannon laatu. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tuottavuutta useammasta näkökulmasta, mutta pääfokus tulee olemaan sekä absoluuttisessa taloudellisessa tuloksellisuudessa sekä tuloksellisuudessa suhteessa yksikön tavoitteisiin.

Työhyvinvoinnin, henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden yhteyksiä on tutkittu suhteellisen paljon ja 1990-luvun puolivälistä lähtien on pyritty todistamaan näiden kahden yhteys toisiinsa, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen tuloksellisuutta edistävinä tekijöinä. (Lindström ym. 2012, 4) Tällä hetkellä puhutaan paljon mm. inhimillisestä pääomasta ja vallitsevan käsityksen mukaan työntekijöiden hyvinvointiin panostamalla voidaan lisätä organisaatioiden tuloksellisuutta pitkällä tähtäimellä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ja tutkitaan henkilöstön työhyvinvoinnin kokemuksen sekä yrityksen eri yksiköiden tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä toimeksiantajayrityksessä X. Tutkimus tehtiin yrityksen myymälähenkilöstön näkökulmasta ja siinä keskityttiin erityisesti henkilöstön omiin kokemuksiin liittyen työhyvinvointiin sen sijaan, että asiaa tarkasteltaisiin johdon tasolta tai erilaisten työhyvinvoinnin toimenpiteiden toiminnallisuuksien tai tulosten kautta.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi määrittyi se, millaisia mahdollisia yhteyksiä ja korrelaatioita on myymälähenkilökunnan työhyvinvoinnin kokemuksella ja myymäläyksiköiden tuloksellisuuden välillä ja millaisilla toimenpiteillä voidaan parantaa eri yksiköiden työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Aihetta lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Millainen on työntekijöiden ja tiimien kokemus työhyvinvoinnista tällä hetkellä ja miltä näkymä näyttää organisaatiotasolla?
- Korreloiko työntekijöiden ja tiimien kokemus työhyvinvoinnista yksikön tuloksellisuuden ja tuottavuuden kanssa?
- Miten tuottavuus ja työhyvinvointi linkittyvät toisiinsa ja miten niitä voidaan tehokkaimmin hyödyntää kyseisessä toimeksiantajaorganisaatiossa?



- Millaisilla työhyvinvointiin liittyvillä toimenpiteillä voidaan mahdollisesti lisätä työyhteisön ja yksilön tuottavuutta ja tehokkuutta myymäläkentässä toimeksiantajaorganisaatiossa?

Opinnäytetyössä tarkasteltiin työhyvinvointia yksilön ja yhteisön kokemusten kautta mahdollisimman laaja-alaisesti ja tutkimuksen tulosten perusteella ilman tiukkoja rajoituksia työhyvinvoinnin käsitteistössä. Tutkimusta tulkittiin ja fokuoitiin yksilöiden ja työyhteisöjen näkemysten kautta ja kokemuksellisuutta korostaen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mahdollisia yhteyksiä myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin kokemuksen ja yksikön tuloksellisuuden välillä ja näiden tulosten pohjalta kartoittaa tarve mahdollisille toimenpiteille. Tavoitteena oli pystyä luomaan tutkimuksen tulosten perusteella kattava ja käytännönläheinen toimenpidesuunnitelma, joka voidaan jalkauttaa myymäläkenttään tukemaan henkilöstön työhyvinvointia ja parantamaan eri yksiköiden tuloksellisuutta.

Opinnäytetyön rakenne etenee työhyvinvoinnin ja sen kokemuksen monipuolisen teorian, tehokkuuden ja tuloksellisuuden määritelmien kautta aiempien aiheesta tehtyjen tutkimusten ja teorioiden esittelyyn ja niiden relevanssin tarkasteluun tämän tutkimuksen kannalta. Tämän jälkeen esitellään tutkimusmenetelmiin liittyvät teoriat, tässä opinnäytetyössä käytettävät tutkimusmenetelmät ja käytännön esittely tutkimuksen toteutustavasta.

Tutkimuksen osalta käydään läpi tutkimuksen aineisto ja sen tulokset sekä analysoidaan tutkimustulosten pohjalta toimenpiteiden tarve ja luonne. Lopuksi yhteenvedona johtopäätökset tutkimuksen onnistumisesta ja sen tuloksista sekä toimeksiantajayritykselle tutkimuksen pohjalta kehitettyjen toimenpidesuunnitelmien yhteenvedot.

## 2 Lähtökohdat opinnäytetyölle ja toimeksiantajayritys

Toimeksiantajayrityksenä toimii kaupan alalla toimiva erikoiskaupan ketju. Kyseessä on pohjoismainen ketju, joka lukeutuu yhdeksi Euroopan suurimmista toimijoista omalla alallaan. Yritys ja ala ovat hyvin kasvavia ja taloudellisesti alan koetaan olevan kasvava jatkossakin. Tulevaisuuden näkymät ovat tällä hetkellä maailmassa riehuvasta ennen näkemättömästä pandemiasta huolimatta kohtuullisen vakaat ja valoisat. (Henkilökohtainen tiedonanto 2020)

Toimeksiantajayrityksellä on noin 130 kivijalkamyymälää Suomessa ja lisäksi myymälöitä löytyy Ruotsista ja Norjasta. Yrityksellä on myös omaa verkkokauppatoimintaa. Tämä tutkimus ja opinnäytetyö keskittyy vain Suomessa toimivaan myymäläkenttään sekä sen työntekijöihin ja toimintoihin ja opinnäytetyö toteutetaan Suomen maaorganisaation alaisuudessa. (Yritys X 2020)

Suomessa yrityksellä on noin 700 työntekijää myymäläkentässä. Näihin työntekijöihin kuuluu niin osa-aikaisia kuin kokoaikaisiakin työntekijöitä, osa määräaikaisissa ja osa vakituisissa työsuhteissa. Myymäläkentän työntekijärakenne noudattelee hyvin kaupan alalla vallallaan olevia yleisiä käytäntöjä. Myymälästä, mm. sen sijainnista, palveluista ja myymälän koosta riippuen työntekijöitä työskentelee yhdessä myymälässä noin 3-30 henkilöä. (Yritys X 2020)

Erikoiskaupan alalla asiakaspalvelun merkitys korostuu myynnissä olennaisesti. Toimeksiantajayrityksen myymäläkentän henkilöstö muodostuu erityisesti asiantuntijaroolissa työskentelevistä asiakaspalvelijoista ja myyjistä, joille alan harrastuneisuus on käytännössä pakollista työssä toimimisen kannalta. Alalle hakeutuukin selkeästi aiheesta kiinnostunutta henkilöstöä itsenäisesti. (Henkilökohtainen tiedonanto 2020)

Toimeksiantajayrityksellä on paljon erilaisia vakiintuneita henkilöstöjohtamisen malleja ja yrityksessä käytetään mm. runsaasti erilaisia henkilöstökyselyitä työtyytyväisyyden mittaamiseen. Tällaisia kyselyitä tehdään sekä sisäisesti että ulkopuolisten tahojen toimesta ja tuella. Näihin kyselyihin kuuluvat mm. koko Suomen organisaatiolle suunnatut (mukaan lukien Suomessa työskentelevät yrityksen toimihenkilöt) sisäisen henkilöstötyytyväisyyden kyselyt, erilaiset palautekyselyt sekä ulkopuolisen tahon tuottama Great Place to Work -kysely. Yrityksessä tutkitaan ja kehitetään työntekijöiden työhyvinvointia aktiivisesti ja pyritään löytämään erilaisia malleja työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin parantamiseen jatkuvasti. (Henkilökohtainen tiedonanto 2020)

Nyt tehtävän tutkimuksen ja toimenpidesuunnitelman tavoitteena on saada koottua yritykselle kattava ymmärrys nykyhetken työhyvinvoinnin kokemuksesta myymäläkentässä ja pystyä näiden kokemusten avulla muodostamaan sellainen toimiva, konkreettinen ja käytännönläheinen toimenpidesuunnitelma, joka sekä parantaa työntekijöiden työhyvinvointia myymäläkentässä että nostaa yksiköiden tuloksellisuutta. Lisäksi tavoitteena on pystyä poimimaan erilaisia parhaita käytäntöjä sellaisista tiimeistä, joissa työhyvinvoinnin kokemus toteutuu korkealla tasolla ja muokata niistä monistettavia käytäntöjä muihin myymälöihin.

Opinnäytetyön tekijä ja kirjoittaja toimii yrityksessä palkkasuhteessa opinnäytetyön tekemisen aikana.

### 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia on tutkittu paljon jo 1920-luvulta alkaen, jolloin työhyvinvointi-käsitettä itessään ei vielä ollut. Yksilön hyvinvointia ja työssäjaksamista tutkittiin lähinnä ns. stressitutkimusten kautta, joissa keskityttiin lääketieteellisiin ja fysiologisiin aspekteihin. Tällöin käsiteltiin pääosin fysiologisten oireiden ja fyysisten kuormitustekijöiden yhteyksiä ja niiden

vaikutuksia yksilön työ- ja suorituskyykyyn, ei niinkään kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 64)

1900-luvun alkupuolen jälkeen on tapahtunut laaja-alaista kehitystä niin työhyvinvoinnin käsitteessä kuin sen sisällössäkin sekä ymmärryksessä yksilön ja yhteisön tarpeista ja hyvinvointiin liittyvissä tekijöissä. Nykyiset määritelmät ovat kirjavia, mutta suurin osa niistä näkee sekä yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osana kokonaisuutta että yksilön ja yhteisön yhteisvaikutukset ja keskinäiset suhteet osana työhyvinvoinnin kokemusta.

Työhyvinvointi onkin määritelmänä hyvin laaja ja kirjava ja erilaisia näkemyksiä sen sisällöstä on lukuisia. Esimerkiksi Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin sujuvana ja mielekkäänä työnä turvallisessa ja terveyttä edistävässä ympäristössä, joka tukee työuria. (Kehusmaa 2011, 13)

Leenamaija Ojala ja Guy Ahonen (2005) puolestaan määrittelevät työhyvinvoinnin jokaisen yksilön hyvinvoinniksi, henkilökohtaiseksi tunteeksi ja viretilaksi sekä samaan aikaan koko työyhteisön käsittäväksi yhteiseksi, positiiviseksi viretilaksi. Tässä määritelmässä työhyvinvointi ajatellaan ennen kaikkea sekä yksilöiden että työyhteisön jatkuvaksi kehittämiseksi sellaiseen suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea iloa ja onnistumisia työssään niin yksilönä kuin yhteisönäkin. (Ahonen & Ojala 2005, 57)

Perinteiset, edelleen osittain vallitsevat työhyvinvoinnin mallit voivat kuitenkin jättää tarkastelun ulkopuolelle mm. työyhteisön ja yksilön oman aktiivisuuden ja ne tutkivat usein erilaisia psyykkisiä ja fyysisiä rasittavuus- ja kuormittavuustekijöitä, mutta jättävät huomioimatta mm. sellaiset tekijät kuten työn ilo ja myönteinen ja sisäinen motivaatio sekä kehittyminen ja oppiminen. (Manka & Manka 2016, 67-76) Työhyvinvointia tarkasteltaessa tulisi siis huomioida myös positiiviset ja työhyvinvointia vahvasti edistävät tekijät sen sijaan, että keskittyisimme yksinomaan negatiivisten tekijöiden vähentämiseen ja minimointiin.

Työelämän muuttuessa myös vapaa-aika ja työ sekoittuvat keskenään entistä enemmän ja tällöin myös vapaa-aika kilpailee entistä enemmän työajan kanssa, ollen merkittävä tekijä työntekijän työhyvinvoinnissa. Auran ja Ahosen (2016) mukaan työhyvinvointi voi olla erinomaista vain silloin, kun työntekijällä on vahva kokemus siitä, että hänen vapaa-ajan tarpeensa, kuten esimerkiksi perhe ja harrastukset, on huomioitu työpaikalla ja työnantajan puolelta riittävästi ja ymmärretty niiden merkitys työntekijälle. (Aura & Ahonen 2016)

Työhyvinvoinnin tarkastelussa on tarkasteltu erilaisia ihmisen perustarpeita ja pohjattu erilaisia teorioita aina fysiologiaan keskittyvistä stressitesteistä Maslowin 1940 -luvulla kehittämään tarvehierarkiaan (Kehusmaa 2011, 16). Työhyvinvoinnin ja sen käsitteistön tarkastelu kehittyy jatkuvasti ja mukaan perustarpeiden rinnalle on syntynyt sellaisia käsitteitä kuten flow, työn imu, proaktiivinen oppiminen, merkityksellisyys ja sisäinen motivaatio. Kaikki nämä käsitteet

viittaavat muutokseen työhyvinvoinnin käsittelyssä selkeästi mitattavasta abstraktimpaan, kokemuspohjaisempaan suuntaan. (Manka & Manka 2016, 67-74)

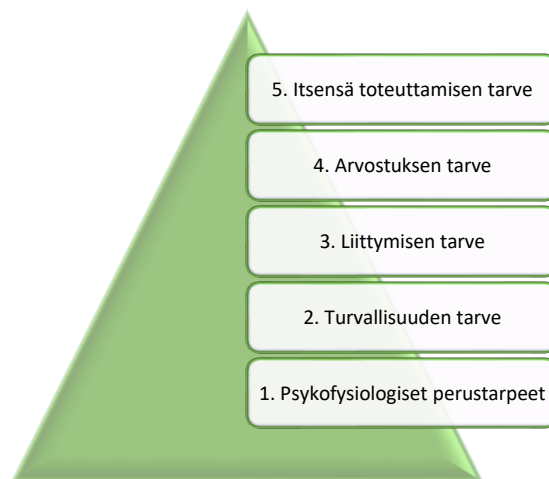
Työhyvinvoinnin käsitettä tarkasteltaessa myös käsite työkyky vilahtelee alati alan eri teorioissa ja julkaisuissa. Työkyky nähdään useimmissa teorioissa osana työhyvinvointia, mutta sitä käsitellään paljon myös itsenäisenä terminä ja jotkut tahot puhuvatkin työhyvinvoinnin sijaan työkyvystä. Esimerkkinä tästä toimii mm. Elinkeinoelämän keskusliitto, joka puhuu julkaisuissaan laajasti työhyvinvoinnin johtamisen sijaan työkyvyn johtamisesta (Elinkeinoelämän Keskusliitto).

Työkyvyn ja työkykyjohtamisen keskeisiksi prosesseiksi on määritelty Elinkeinoelämän Keskusliiton mukaan mm. aktiivinen vuorovaikutus, selkeät prosessit ja ennalta määritellyt toimet sairauspoissaolojen seurantaan ja ennaltaehkäisyyn sekä työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyyn, erilaiset selkeät puheeksiottomallit, tuettu työhön palaaminen, työpaikan turvallisuuden ja terveellisuuden varmistaminen sekä erilaiset toimet työkyvyn edistämiseksi työpaikkayhteistyön keinoin. (Elinkeinoelämän Keskusliitto). Työkyvyn ja työkykyjohtamisen käsitteet siis keskittyvät selkeämmin konkreettisiin toimenpiteisiin nykyhetkessä ja huomioivat käytännössä laajemmin erilaisia prosesseja ja malleja kuin työhyvinvointi, joka on käsitteenä laajempi. Työkyky voidaankin nähdä yhtenä osa-alueena työhyvinvoinnin kokonaisuudessa.

Nykyisen käsityksen mukaan työhyvinvointi käsitteenä laajentaa siis aiemmin laajasti käytettyä ja edelleen käytössä olevaa työkyky-käsitettä sekä sisällön että ajallisen jatkumon kannalta. Työhyvinvointi-käsitteen yhteydessä tarkastellaan siis pelkän työkyvyn lisäksi työntekijöiden vapaa-aikaa työajan kanssa kilpailevana asiana ja sisällytetään käsitteeseen myös työn tuloksellisuus ja merkityksellisyys. Työhyvinvointi käsittelee myös tulevaisuutta eri tavalla kuin pelkkä työkyvyn käsite ja sen yhteydessä katsotaan yleisesti ottaen enemmän tulevaisuuteen ja pyritään ennakoimaan ja ennaltaehkäisemään mahdollisia riskejä, mm. tukemalla yksilöiden elämänhallintaa, parantamalla turvallisuuden tunnetta ja tukemaan terveellisiä elämäntapoja. (Aura & Ahonen 2016)

### 3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Edellä mainittuun Maslown tarvehierarkiaan perustuu mm. Päivi Rauramon malli työhyvinvoinnin portaista. Tässä mallissa pyritään huomioimaan sekä yksilön että työyhteisötason hyvinvointia sekä keskittymään myös aktiiviseen tekemiseen ja positiivisten mallien luomiseen ja tukemiseen, ei pelkästään huonojen mallien ja käytänteiden sekä negatiivisten vaikutusten poissulkemiseen.



Kuvio 1: Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009)

Kuviossa 1 esitettyjen työhyvinvoinnin portaiden perustana toimivat ihmisten perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Yleisesti ottaen näiden kaikkien tarpeiden toteutumisen sekä työssä että muussa elämässä voidaan ajatella olevan edellytyksenä yksilön ja yhteisön hyvinvoinnille. Näiden tarpeiden täyttymisen myönteiset vaikutukset heijastuvat yksilön kautta työyhteisöön ja sitä kautta koko organisaatioon. (Rauramo 2009, 3)

Työhyvinvoinnin portaiden taustalla on käsitys sekä yksilön että työyhteisön toiminnan yhteisvaikutuksista työhyvinvointiin. Ensimmäinen porras on psyko-fysiologiset perustarpeet, joka tarkoittaa sellaista tekijänsä mittaista työtä, joka mahdollista myös virikkeisen vapaa-ajan uuvuttamatta tai kuormittamatta liikaa. Lisäksi siihen kuuluu olennaisena osana muita ihmisen hyvinvointia tukevia perustarpeita, kuten terveellinen ravinto, riittävä liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. (Rauramo 2009, 4)

Toinen työhyvinvoinnin porras on turvallisuuden tarve, joka tarkoittaa työn pysyvyyttä, riittävää toimeentuloa, psykologisesti ja fyysisesti turvallista työtä ja työympäristöä sekä oikeudenmukaista, tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua ja työyhteisöä. Kolmas porras, liittymisen tarve, puolestaan kuvaa yhteishenkeä, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimista myös inhimillisellä tasolla sekä sisäistä ja ulkoista yhteistyötä. (Rauramo 2009, 4)

Ylimmät kaksi porrasta keskittyvät perustarpeiden sijaan erilaisiin henkisiin tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen siinä vaiheessa, kun tietyt perustarpeet on tyydytetty. Neljäs porras on arvostuksen tarve, joka liittyy vahvasti arvomaailmaan, erityisesti eettisiin ja kestäviin tarpeisiin, hyvinvointia ja tuottavuutta edistävään missioon, visioon ja strategiaan, oikeudenmukaiseen korvaukseen tehdystä työstä ja erilaisiin palkitsemisiin sekä toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. (Rauramo 2009, 4)

Viimeinen, ylin porras, itsensä toteuttamisen tarve, pitää sisällään teemoja ja asioita kuten oppiminen ja kehittyminen, organisaation oppiminen, omien edellytysten täysipainoinen ja tasapainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen sekä esteettiset elämykset ja työn elämyksellisyys. (Rauramo 2009, 4).

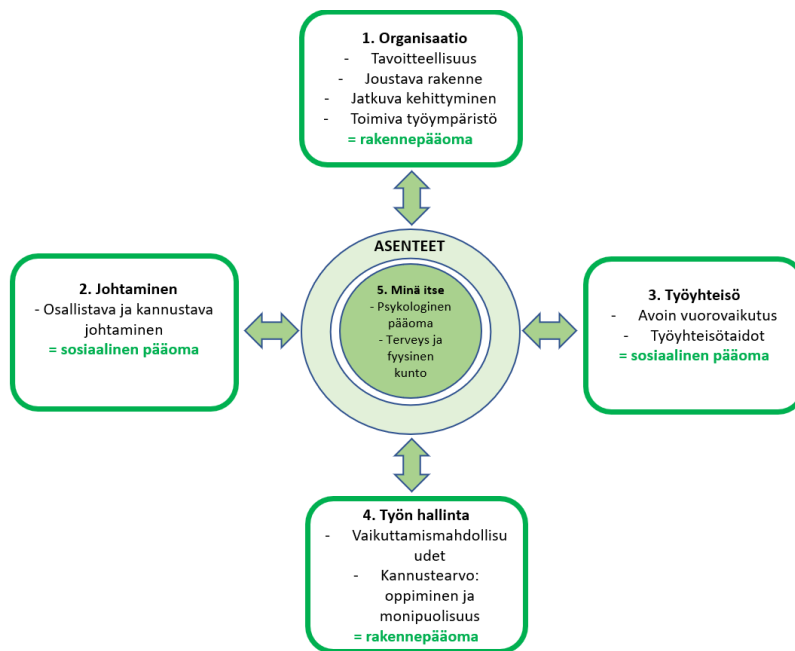
Jokaiselle portaalle on määritelty erikseen sekä työntekijän että työnantajan vaikutuspiirissä olevat asiat ja teemat, ja niiden kautta muodostuu hyvä kokonaiskuva eri vaikutustekijöistä työntekijän ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta.

Huomion arvoista on se, että yleisesti ottaen yllä olevan kaltaisia portaita tulkitaan niin, että edellisten portaiden tarpeiden tulee täyttyä jotta voidaan siirtyä seuraavan portaan tarpeisiin. Näin ei kuitenkaan kaikissa tilanteissa voida todeta olevan, sillä portaiden erilaisia tarpeita täyttyy myös hieman sekaisin ja työhyvinvoinnin osalta jatkumo ei välttämättä ole yllä kuvaillulla tavalla hierarkkinen. Yksittäisten portaiden tarpeet voivat ali- tai ylikorostua tilanteesta riippuen muiden portaiden kustannuksella. (Kehusmaa 2011, 16).

Esimerkki tällaisesta tilanteesta voisi olla esimerkiksi mielenkiintoinen, työntekijän kyvykkyksiä erinomaisesti vastaava projekti, jossa työntekijä pääsee toteuttamaan ja kehittämään itseään, mutta johon ei ole työnantajan puolelta allokoitu riittävästi aikaa ja resursseja. Tällöin työkuorma voi hetkellisesti kasvaa liian suureksi ja häiritä työntekijän vapaa-aikaa sekä kykyä sitoutua terveellisiin elämäntapoihin. Tällöin ensimmäisen portaan psyko-fysiologiset tarpeet eivät pääse täyttymään, mutta on mahdollista, että työntekijä kokee itsensä toteuttamisen tarpeiden täyttyvän hetkellisesti erinomaisesti. Tällainen tilanne ei kuitenkaan voi olla pitkäaikainen, sillä ennen pitkää perustarpeiden täyttymättömyys, kuten riittävän unen ja palautumisen tarve, alkaa vaikuttaa työntekijän jaksamiseen negatiivisesti, ja muita tarpeita täyttämällä ei voida korvata fyysistä hyvinvointia pitkällä tähtäimellä.

### 3.2 Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli

Manka & Manka (2016) esittelevät teoksessaan Työhyvinvointimallin, jonka mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat erilaiset sosiaalisen pääoman ja rakennepääoman tekijät. Tällaisiksi tekijöiksi he määrittelevät organisaation, johtamisen, työyhteisön, työn hallittavuuden ja työntekijän itse. Heidän mukaansa osallistuva ja osallistava johtaminen, toimintatavoiltaan toimiva sekä tavoitteellinen organisaatio yhdessä avoimen vuorovaikutuksen kanssa luovat vankan perustan sille, että työntekijät voivat kokea hallitsevansa työtään ja sen sisältöä sekä pystyvänsä vaikuttamaan organisaatiossa. Jotta nämä kuitenkin voivat toteutua, tulee huomioida yksilöön vahvasti vaikuttavat tekijät kuten fyysinen kunto, terveys ja hyvinvointi niin fyysisesti kuin psyykkisesti, jotka ovat mallin keskiössä ja ns. perustana mahdollistamassa muita osa-alueita ja niiden kehitystä (Manka & Manka 2016, 74-75). Myös tässä mallissa huomioidaan niin sanottujen perustarpeiden täyttyminen ensiarvoisen tärkeänä osana työhyvinvoinnin rakentumisessa.



Kuvio 2: Voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin malli (Manka & Manka 2016, 76)

Kuvion 2 havainnollistamassa voimavaralähtöisessä työhyvinvoinnin mallissa on sekä rakennepääomatekijöitä että sosiaalisen pääoman tekijöitä. Rakenteelliset pääomatekijät muodostuvat kahdenlaisista tekijöistä: Organisaation kulttuuri ja erilaiset vakiintuneet toimintatavat muodostavat perustan työhyvinvoinnille yksilön ja yhteisön tasolla (1. organisaatio). Samalla myös työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet (4. työn hallinta) muodostavat tärkeän rakennetekijän. Jotta työhyvinvointi voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi työn tarjota mahdollisuuksia oppia ja kehittyä, olla mahdollisimman monipuolista ja siinä tulisi olla mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisön pelisääntöihin ja tavoitteisiin. (Manka & Manka 2016, 76)

Sosiaalinen pääoma puolestaan muodostuu yhteisön johtamisesta ja työyhteisöstä. Johtamisessa erityisesti johtamisen laatu määrittelee sosiaalisen pääoman muodostumista (2. Johtaminen) ja sosiaalista pääomaa kerryttää merkittävästi osallistuva ja osallistava johtaminen. Työyhteisön tuomaan sosiaaliseen pääomaan (3. Työyhteisö) puolestaan vaikuttavat sellaiset tekijät kuten työilmapiiri ja se, miten hyvin tiimi toimii yhdessä ja yhteistyössä. (Manka & Manka 2016, 76)

Voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin keskiössä on kuitenkin yksilö ja asenteet, joiden läpi yksilö tarkastelee sekä itseään että työyhteisöään sekä omaa ja yhteisön hyvinvointia. On tärkeää huomata, että jokaisella on oma, subjektiivinen näkemys hyvinvoinnista ja kaikkien työyhteisössä toimivien asenteet heijastuvat yhteisön ja yksilöiden hyvinvoinnin kokemukseen. Työyhteisöä ja sen käytöstä tulkitaan siis ikään kuin erilaisten asenteiden lävitse. Asenteiden lisäksi työhyvinvoinnin keskiössä on yksilön oma henkinen kunto, fyysinen kunto ja terveys sekä oma psykologinen pääoma. Nämä tekijät vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka paljon

muilla, sosiaalisen ja rakenteellisen pääoman tekijöillä, voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Vaikka siis ulkoapäin tarkasteltuna kaikki sosiaalisen ja rakenteellisen pääoman tekijät olisivatkin kunnossa, mutta jos työntekijällä itsellään on vaikeuksia keskiössä olevien asioiden osalta, voi hänellä olla huono olla ja hänen hyvinvointinsa kärsiä. (Manka & Manka 2016, 76-77)

Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli lähtee liikkeelle ajatuksesta, jonka mukaan työhyvinvointi kytkeytyy laajempaan inhimilliseen pääomaan ja mahdollistaa näin ollen yritykselle kestävämmän pohjan tuottavuudelle ja kestäville, pidemmille työurille. Se näkee henkilöstön hyvinvoinnin vahvasti strategisena yrityksen ja organisaatioiden menestystekijänä, jota tulisi johtaa suunnitelmallisesti; tämä työhyvinvoinnin malli nostaakin johtamisen yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin mallissaan. Tässä kyseisessä mallissa huomioidaan myös psykososiaalinen aspekti sekä sen kytkeytyminen nykytyöelämän mukanaan tuomiin haasteisiin. (Manka & Manka 2016, 75)

Voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin mallissa korostetaan erityisesti jokapäiväisen työn sujuvuuden merkitystä, unohtamatta yksilön niin sanottujen perustarpeiden täyttymistä. Mallissa pyritään huomioimaan työntekijä kokonaisuutena ja siinä huomioidaan myös paljon työympäristön vaikuttimia. Se, miten malli eroaa olennaisesti kahdesta muusta tässä tutkimuksessa mainitusta teoriasta, on työhyvinvoinnin kokemusten peilaaminen yksilön ja yhteisön asenteisiin ja siihen, miten hyvinvointia tarkastellaan erilaisten asenteiden ja subjektiivisten kokemusten kautta ja lävitse.

### 3.3 Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli

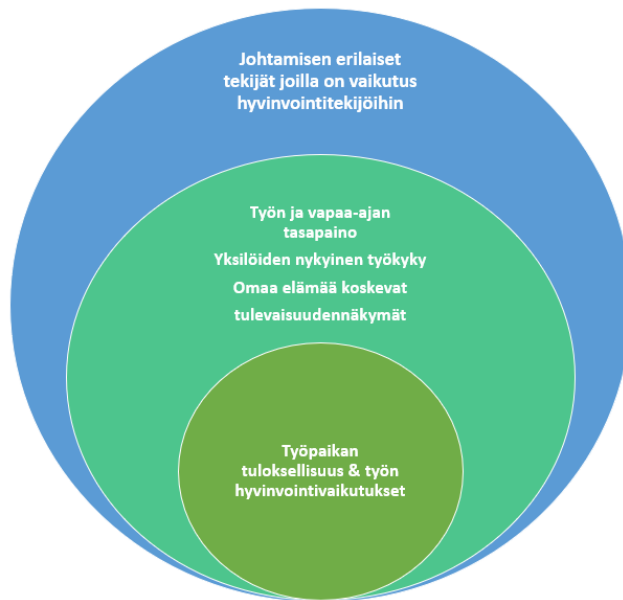
Kolmantena mallina työhyvinvoinnin tarkastelussa voidaan käyttää Auran ja Ahosen (2016) mallia, joka käsittelee työhyvinvointia neliulotteisena ilmiönä, joista muodostuu strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli.

Tähän malliin kuuluvat olennaisesti työntekijän nykyinen työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset. Aura ja Ahonen tarkentavat mallia tuomalla mukaan työkyvyn taustatekijöiksi sellaisia tekijöitä kuten terveys, arvot ja asenteet, osaaminen, työympäristö ja työyhteisö. Tuloksellisuutta he puolestaan tarkentavat sellaisilla tekijöillä kuten tuottavuus, kannattavuus ja yhteiskuntavastuu. Työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyviä tarkentavia tekijöitä taas ovat joustavuus, komplementaariisuus ja elämänlaatu. Erilaiset tulevaisuusvaikutukset koostuvat mm. toimeentulo ja -terveysnäköistä. (Aura & Ahonen 2016)

Nämä neljä tekijää sisältöineen muodostavat alla olevan kuvion kolme mukaisen, sipulimaisen kokonaisuuden, jonka ydin muodostuu työpaikan tuloksellisuudesta ja työn hyvinvointivaikutuksista, keskimäinen kerros yksilöiden nykyisestä työkyvystä ja vapaa-ajan tasapainosta



sekä yksilön omaa elämää koskevista tulevaisuuden näkymistä. Uloimmassa kerroksessa vaikuttavat erilaiset johtamisen tekijät, jotka vaikuttavat kaikkiin näihin työhyvinvoinnin tekijöihin. (Aura & Ahonen 2016)



Kuvio 3: Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (Aura & Ahonen 2016)

Auran ja Ahosen esittämässä strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallissa käsitellään tuloksellisuutta merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin muodostumisessa. Heidän mukaansa tuloksellisuus on tärkeä osa tervettä johtamista ja johtaminen puolestaan muodostaa perustan kaikelle työhyvinvoinnille. Tuloksellisuus näyttäytyy vahvana vaikuttimena niin yksityisellä kuin kunnallisellakin sektorilla, yksityisellä voittona ja julkisella sektorilla organisaation tuotoksina ja vaikuttavuutena yhteiskunnassa. Molemmissa organisaatiotyypeissä huono tuottavuus heikentää organisaatioiden olemassaolon edellytyksiä ja täten myös lisää henkilöstön epävarmuutta liittyen mm. työn jatkuvuuteen ja työsuhteiden pysyvyyteen. Tällainen epävarmuus on omiaan heikentämään koko työyhteisön työhyvinvointia merkittävästi. (Aura & Ahonen 2016)

Toinen huomioitava, erittäin keskeinen tekijä työhyvinvoinnin kannalta on työntekijöiden nykyinen työkyky. Heikentynyt työkyky, jopa hetkellisestikin, näyttäytyy usein huonona työhyvinvointina ja voi vaikuttaa kriittisesti sekä yksilön että yhteisön kokemukseen työhyvinvoinnista. Hyvä työkyky koostuu Auran ja Ahosen (2016) mukaan sellaisista osatekijöistä kuin henkilöstön osaamisen aktiivinen ylläpitäminen suhteessa työn vaatimuksiin, riittävän työterveyspalvelun varmistaminen sekä oikeanlainen resurssointi niin työtilojen, välineiden ja ajankäytönkin suhteen. (Aura & Ahonen 2016)

Koska ajankäyttömme on muuttunut, kilpailevat vapaa-aika ja työaika keskenään vahvasti. Yksilöt tuleekin nähdä kokonaisuuksina, joiden ajankäyttö muodostuu niin vapaa-ajasta kuin työajastakin ja näiden kahden välinen tasapaino tulee pyrkiä takaamaan myös työnantajan puolelta. Tämä tarkoittaa, että Auran ja Ahosen (2016) näkemyksen mukaan työhyvinvointi voi olla hyvää vain siinä tilanteessa, että työntekijä kokee työnantajan huomioivan hänen vapaa-aikansa tarpeet riittävästi. Ihanteellisimmassa tapauksessa työ ja vapaa-aika tukevat toisiaan sen sijaan että ne ottaisivat toisiltaan. (Aura & Ahonen 2016)

Kun tarkastellaan kuviota 3 huomataan, että Auran ja Ahosen (2016) mallissa kaikkien työhyvinvoinnin osa-alueiden tulee täyttyä, jotta voidaan todeta työntekijän ja työyhteisön työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka työntekijän nykyinen työkyky olisi hyvällä tasolla ja vapaa-aika ja työ tasapainotettu oikein ja riittävästi, voivat esimerkiksi taloudelliset huolet tai epävarmat tulevaisuuden näkymät horjuttaa työhyvinvointia ja tehdä siitä riittämätöntä. Erityisesti taloudellinen epävarmuus ja työntekijän oma käsitys huonosta työn pysyvyydestä sekä omasta heikosta työmarkkinakelpoisuudesta ovat seikkoja, joiden koetaan olevan erityisen haitallisia työhyvinvoinnin kannalta. (Aura & Ahonen 2016)

Tältä osin Auran ja Ahosen (2016) malli voidaan katsoa tukevan aiemmin käsiteltyjä Rauramon (2009) työhyvinvoinnin portaita sekä Mankan & Mankan (2016) voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin mallia, sillä se katsoo ihmistä kokonaisuutena ja perustaa käsityksen sille, että osa työhyvinvoinnin rakennuspalikoista voi toteutua, mutta mikäli ne kaikki eivät ole tasapainossa keskenään ja perustarpeita ei voida täyttää, ei yksilön eikä yhteisön työhyvinvointi voi täyttyä riittävällä tasolla ollakseen pitkäkestoisesti terveellä pohjalla.

### 3.4 Työhyvinvoinnin rakentuminen ja hyvinvoinnin kokemus

Kun katsotaan kaikkia yllä avattuja kolmea työhyvinvoinnin mallia, voidaan todeta, että niille kaikille yhteistä on työhyvinvoinnin rakentuminen erilaisten rakennuspalikoiden varaan, joista jokaisen tulee olla kohdillaan, jotta kokemus hyvästä työhyvinvoinnista voi täyttyä. Työhyvinvoinnin voidaan siis ajatella rakentuvan erilaisista osista, jotka ovat ikään kuin vuorovaikutuksessa keskenään ja niistä muodostuu yksilön työhyvinvoinnin kokemus. Työyhteisön työhyvinvoinnin kokemus rakentuu yksilöiden kokemusten pohjalle, mutta toisaalta taas vaikuttaa siihen. Kyseessä on siis eräänlainen kehäefekti, jossa sekä yksilön että yhteisön kokemukset työhyvinvoinnista ruokkivat toisiaan ja tehostavat tai heikentävät toisen työhyvinvoinnin kokemusta.

Kuten Manka & Manka (2016) mainitsevat voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin mallin yhteydessä, tulee työhyvinvoinnin kokemuksen tarkastelussa huomioida kokemuksen subjektiivinen lähtökohta. On siis syytä muistaa, että jokainen yksilö ja yhteisö peilaa työhyvinvoinnin

kokemustaan omiin aiempiinkin kokemuksiinsa, ja tarkastelee sitä hyvin subjektiivisista lähtökodista sekä ikään kuin omien asenteidensa läpi peilaten.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yksilöiden ja työyhteisön hyvinvointia edellä mainittujen kolmen mallin ja niiden yhdistelmien kautta, ja perustana käytetään Rauramon (2009) työhyvinvoinnin portaita täydennettynä Manka & Mankan (2016) voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin mallilla ja Auran & Ahosen (2016) Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallilla.

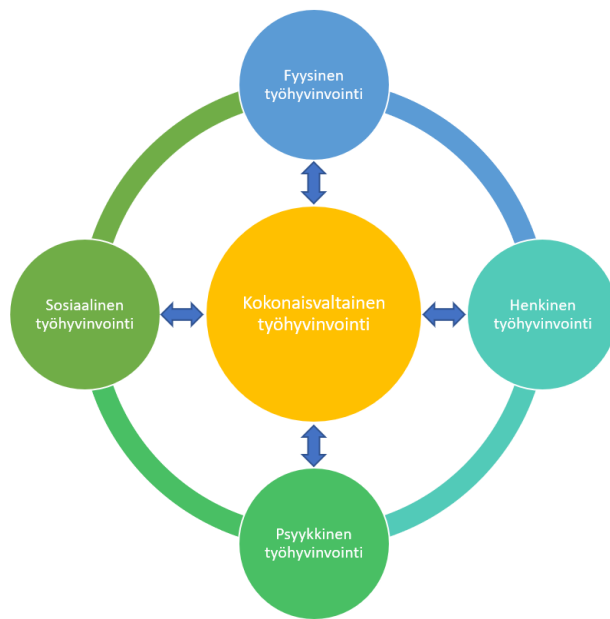
### 3.5 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Tarkasteltaessa työhyvinvoinnin rakentumista lähemmin, voidaan todeta sen koostuvan erilaisista osista. Näiden osien yhteenlaskettu efekti on se, mikä tarjoaa kokemuksen työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi on, kuten moni muukin asia, eri osa-alueittensa ja tekijöidensä summa.

Koska työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, tulee sen tarkastelussa huomioida myös jokaisen yksilön ja yhteisön erot. Tällä tarkoitetaan niitä eroja, jotka syntyvät asenteiden ja arvostusten kautta; yksi saattaa kokea esimerkiksi rahallisten palkkioiden kontribuoivan omaan työhyvinvointiinsa enemmän kuin työyhteisön tuen ja näin arvottaa sen huomattavasti korkeammalle arvottaessaan työhyvinvointiinsa vaikuttavia erilaisia elementtejä. Toinen taas saattaa kokea, että esimiehen tuki on tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Näiden tärkeimpien tekijöiden panos ja osuus työhyvinvointiin siis nousee ja ne voivat vaikuttaa suuremmalta osin yksilön kokemukseen työhyvinvoinnista kuin toisella tai vaikkapa työyhteisössä. (Manka & Manka 2016, 76-77)

Käytännössä tämä tarkoittaa, että mikäli yrityksessä panostetaan vain tiettyihin aspekteihin työhyvinvoinnin kehittämisessä, voi se lisätä työhyvinvointia huomattavasti tiettyjen yksilöiden keskuudessa pienilläkin panostuksilla, mutta heikentää sitä merkittävästi niiden keskuudessa, joille kyseinen osa-alue ei ole tärkeä työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta.

Työhyvinvointi tuleeikin siis nähdä kokonaisuutena, sekä yksilön että yhteisön kannalta ja sen laatua tai sitä itseään ei voida määritellä yhden osatekijän kautta, vaan työhyvinvointia tulisi tarkastella kaikkien sen tekijöiden summana. Virolainen (2012) määrittelee työhyvinvoinnin tekijöiksi ja kokonaisuuden kannalta määrittäviksi osa-alueiksi fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin kuvion 4 mukaisesti. Nämä kaikki tekijät yhdessä muodostavat kattavan kuvan yksilön tai yhteisön työhyvinvoinnin kokemuksesta kokonaisuutena. Jokainen osa-alue linkittyy keskenään ja näin ollen ne myös vaikuttavat toisiinsa ja hyvinvoinnin kokemukseen olennaisesti ja niitä tuleeikin tarkastella vahvasti kokonaisuutena (Virolainen 2012, 11-12)



Kuvio 4: Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (Virolainen 2012, 12)

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin fyysinen hyvinvointi pitää sisällään erilaiset fyysiset tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Tällaisia ovat mm. työn fyysinen kuormitus, työergonomia, erilaiset fyysiset olosuhteet (lämpötilat, siisteys, meluhaitat ja muut fyysiset altisteet). Fyysisen hyvinvoinnin tekijät on usein helppo kartoittaa ja mahdolliset puutteet voidaan useimmiten havaita sekä korjata helposti. (Virolainen 2012, 17) Muun muassa erilaisia työpaikkaselvityksiä ja -kartoituksia voidaan käyttää apuvälineenä fyysisiä tekijöitä kartoittaessa ja myös yrityksen työsuojelu linkittyy näihin vahvasti. Fyysisen työhyvinvoinnin osalta on usein suhteellisen helppoa tehdä objektiivisempia havaintoja, joskin siihenkin saattavat heijastua yksilön aiemmat kokemukset. (Yritys X)

Psyykkisestä hyvinvoinnista puhuttaessa on tärkeää muistaa, että se perustuu täysin yksilölliseen, sisäiseen kokemukseen. Sen kartoittaminen ja epäkohtiin puuttuminen on tällöin huomattavasti haastavampaa kuin fyysisen hyvinvoinnin puutteisiin, mutta se on erityisen tärkeää, sillä psyykinen hyvinvointi on osa-alueena hyvin suuri tekijä mm. sairauspoissaolojen ja alentuneen viihtyvyyden aiheuttajana. Tärkeä osa psyykkistä hyvinvointia on työntekijöiden kokemus työn mielekkyydestä sekä kokemukset työilmapiiristä ja mahdollisuuksista ilmaista itseään mahdollisimman avoimesti ja itselleen luontaisella tavalla omassa työympäristössään. Psyykkistä hyvinvointia voivat vähentää esimerkiksi sellaiset tekijät kuten erilaiset liialliset paineet työssä, vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen, stressi ja kiire. (Virolainen 2012, 18-20)

Sosiaalinen työhyvinvointi puolestaan pitää sisällään erilaiset työhyvinvoinnin tekijät, joihin vaikuttavat erilaiset sosiaaliset suhteet ja niiden ilmaiseminen työpaikalla ja työyhteisössä. Useimmiten työpaikalla on mahdollisuus erilaisiin sosiaalisen kanssakäymisen muotoihin ja

onnistuneet vuorovaikutussuhteet sekä avoin ja rakentava kommunikaatio lisäävät työhyvinvoinnin kokemusta. Toisaalta taas toimimattomat vuorovaikutussuhteet ja erilaiset epätasat arvoiset asetelmat voivat heikentää työhyvinvoinnin kokemusta merkittävästi. Myös sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden puuttuminen tai alhainen taso voi olla hyvinvointia heikentävä tekijä (esimerkiksi jatkuvasta yksintyöskentelystä johtuen). (Virolainen 2012, 24)

Henkisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn merkityksellisyyttä sekä iloa ja nautintoa, joka työn tekemisestä syntyy. Tällä osa-alueella linkittyvät usein työ ja yksityiselämä siltä osin, että jotta henkinen hyvinvointi voisi täyttyä, tulee työntekijän useimmiten tuntee, että työ ja erilaiset työtehtävät kehittävät häntä myös ihmisenä, sekä toisinpäin. Tärkeä osa henkisen hyvinvoinnin toteutumista ovat myös työnantajan ja työntekijän arvojen linjautuvuus keskenään - näiden tulisi jollain tasolla täsmätä, eikä moraalisia ristiriitoja saisi ilmetä. Henkistä hyvinvointia lisää myös työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunne sekä yhteisöllisyys, jossa tiimin jäsenistä välitetään aidosti henkilökohtaisella tasolla, eikä työntekijä koe, että hänet nähdään vain resurssina. (Virolainen 2012, 26-28)

### 3.6 Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle

Työhyvinvoinnin on todettu useissa eri julkaisuissa olevan yksi avaintekijöistä organisaation taloudelliseen menestykseen. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla ja sen tasolla on niin välillisiä kuin välittömiäkin vaikutuksia organisaation menestykseen niin kustannuksia vähentävänä kuin tuottavuutta edistävänäkin tekijänä. (Manka & Manka 2016, 56) Työhyvinvointia organisaation näkökulmasta tarkasteltaessa on syytä muistaa tuottavuuden nousun ja kustannusten laskun lisäksi ns. aineettomat hyötytekijät, kuten työntekijäkokemus ja työnantajabrändi, jotka voivat hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella kohentua ja sen seurauksena esimerkiksi nostaa pörssiyrityksen osakkeiden arvoa tai laajentaa työnantajan rekrytointimahdollisuuksia, kun yritysmielikuva julkisuudessa parantuu. Muun muassa Puttonen, Hasu & Pahkin (2016) toteavat työhyvinvoinnin vaikuttavan positiivisesti organisaation maineeseen ja sitä kautta myös houkuttelevuuteen työnantajana. (Puttonen ym. 2016, 4)

Työhyvinvoinnin toteutuessa organisaation kustannukset pienenevät vähentyvien sairauspoissaolojen, ennen aikaisten eläköitymisten ja vähentyvien työtapaturmien johdosta. Lisäksi työnantaja voi erilaisilla työhyvinvoinnin kehittämistoimilla vaikuttaa sekä lopulliseen eläkemaksuprosenttiinsa että ennakkomaksuprosenttiinsa. Tällöin työhyvinvoinnin kehittämisen toimet itsessään, jo ilman työyhteisövaikutuksia, parantavat yrityksen taloutta vähentyvien kustannusten muodossa. (Manka & Manka 2016, 56-58)

Sairauspoissaolot ja niiden aiheuttamat kustannukset voivat olla organisaatiolle merkittävä kuluerä. Virolaisen (2012) mukaan on esimerkiksi tutkittu, että huonoiksi koetuissa työpaikoissa, joissa työhyvinvointi ei ole korkealla tasolla, esiintyy henkilöstöllä enemmän mielen-terveydellisiä ongelmia kuin kokonaan työttömillä henkilöillä (Virolainen 2012, 18-19).

Ilmarisen työhyvinvointioppaan (2015) mukaan yhden sairauspoissaolopäivän kustannus työnantajaorganisaatiolle on keskimäärin 325 euroa ja taas toisaalta yhden sairauspoissaolopäivän ehkäisy voi tuoda yritykselle 415 euroa lisää liike tulosta (Ilmarinen 2015, 4,12). Voidaan siis todeta, että sairauspoissaolojen ehkäisy on organisaation kannalta myös taloudellisesti erittäin merkittävää.

Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset ulottuvat myös välillisiin vaikutuksiin, joiden mittaaminen voi olla haasteellisempaa, mutta jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen taloudelliseen tilanteeseen mm. tuottavuuden kautta. Virolaisen (2012) mukaan pahoinvointi työssä ja merkittävät puutteet työhyvinvoinnissa vaikuttavat heikentävästi työtehoon, vähentävät innovatiivisuutta ja samalla korostavat mm. erilaisia muutosvastarinnan ilmentymiä työssä. Tällöin yrityksen henkilöstön motivaatio vähenee ja uusia asioita ja muutoksia voi olla vaikeampi omaksua, mikä taas puolestaan voi heikentää yrityksen kilpailukykyä sekä tuottavuutta (Virolainen 2012, 121). Työhyvinvoinnin puute saattaa aiheuttaa myös työn laadun heikkenemistä ja asiakastyytyväisyyden laskua, vaikuttaen näin yrityksen taloudelliseenkin menestykseen välillisesti. Lisäksi työhyvinvoinnin puute saattaa aiheuttaa merkittäviä haasteita resurssoinnissa, kun sairauspoissaolojen määrä nousee ja korvaavia, ammattitaitoisia työntekijöitä on vaikea löytää poissaolevien työntekijöiden tilalle (Manka ym. 2012, 14). On myös hyvä huomioida mm. uusien rekrytointien ja perehdytysten vaikutus organisaation kustannusrakenteeseen.

Viitala (2013) toteaa teoksessaan Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä, että työhyvinvointiin panostavassa organisaatiossa työntekijät voivat paremmin, paneutuvat töihinsä tarmokkaammin, pystyvät työskentelemään tehokkaammin, tuottamaan ja oppimaan uutta, kehittymään sekä tuottamaan uudenlaisia ratkaisuja ja innovaatioita paremmin kuin organisaatiossa, jossa työhyvinvointiin ei panosteta (Viitala 2013). Voidaan siis todeta, että työhyvinvointiin panostaminen tuottaa yritykselle parempaa arvoa työntekijöiden työajan käytön suhteen ja todennäköisesti parantaa yrityksen kilpailukykyä. Tätä väitettä tukevat myös Puttonen, Hasu ja Pahkin (2016), joiden mukaan työhyvinvoinnin parantamisella voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. Heidän mukaansa työhyvinvointiin ja tuottavuuteen kannattaisi panostaa samanaikaisesti, sillä ne tukevat vahvasti toisiaan - monesti työhyvinvointiin tähtävillä toimenpiteillä on positiivinen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. (Puttonen ym. 2016, 4-6)

Useimmiten yrityksen kilpailuetujen ylläpitäminen sekä niiden eteenpäin kehittäminen ovat riippuvaisia henkilöstöstä ja vaativat henkilöstöltä erilaisia panostuksia. Voidaan ajatella, että mitä motivoituneempaa ja sitoutuneempaa henkilöstö on, sitä paremmin ja tehokkaammin organisaation erilaisia kyvykkyyksiä ja sisäisiä vahvuuksia voidaan hyödyntää kilpailuetujen kehittämisessä. Sitoutuminen yritykseen ja sen arvoihin kehittää henkilöstön keskuudessa ymmärrystä siitä, millainen merkitys erilaisilla kilpailueduilla on yrityksen menestykselle sekä

sitä millainen rooli jokaisella organisaation jäsenellä on kilpailuetujen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Kehusmaa 2011, 145)

Onkin siis syytä keskittyä myös syvällisemmin yrityksen kilpailuetujen ja henkilöstön hyvinvoinnin välisiin syy-seuraus-suhteisiin. Esimerkkinä tällaisesta suhteesta voidaan käyttää esimerkiksi asiakaspalveluprosessia, joka tuo yritykselle erityisen kilpailuedun suhteessa alan muihin toimijoihin. Organisaatiot tunnistavat tällaiset kilpailuedut, mutta niiden taustalla olevat tekijät, kuten työntekijöiden panostukset prosessin toteuttamiseen ja heidän sitoutumisensa sen hyödyntämiseen, jäävät usein vaille tarpeellista tarkastelua. Esimerkkitapauksessa voidaan esimerkiksi panostaa yrityksen koulutuksiin ja järjestelmien parantamiseen, mutta samalla unohtaa henkilöstön hyvinvoinnin varmistaminen perustasolla, jolloin isotkin investoinnit voivat valua hukkaan. Tällaisten prosessien, kuten asiakaspalveluprosessin, taustalla on useimmiten henkilöstön luoma inhimillinen pääoma, johon henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi. Useimmat, elleivät jopa kaikki, kilpailuedut ovat jollain tapaa riippuvaisia henkilöstön työhyvinvoinnista ja sen toteutumisesta. (Kehusmaa 2011, 146-147)

Koska työhyvinvoinnilla on vahva vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen, kannattavuuteen ja kilpailuetuun niin välillisesti kuin välittömästi, tulisi siihen tehdyt panostukset nähdä organisaation näkökulmasta investointeina, aivan kuten muutkin liiketoimintaa edistävät investoinnit. Työhyvinvointi, sen johtaminen ja määrätietoinen kehittäminen tulisi sisällyttää osaksi yrityksen tai organisaation arvoja ja toiminta- ja organisaatiokulttuuria. Koska työhyvinvointi muodostuu useiden osa-alueiden tuottamasta kokonaisuudesta, tulisi siihen panostaa kokonaisuutena ja huolehtia kaikkien sen osa-alueiden kehityksestä mahdollisimman hyvin ja tasaisesti. Kun työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen suhtaudutaan investointina, luodaan tällaisen ajattelun pohjalta myös tarve mitata sitä ja sen kehittymistä, arvioida toimintaa aktiivisesti ja tehdä tarvittaessa muutoksia sekä huomioida työhyvinvointi ja sen tavoitteet myös organisaation johtamisessa. (Virolainen 2012, 105) Näin meneteltäessä työhyvinvoinnista rakentuu ikään kuin yksi yrityksen ydintoiminto yhdessä muiden sen toimintojen kanssa ja se on helpompaa nähdä osana yrityksen tuottavaa toimintaa.

Työhyvinvoinnin edistämistä voidaan tehdä organisaatioissa monella eri tavalla. Yleisesti ottaen on tärkeää huomioida kaikissa toimenpiteissä yrityksen nykytila ja kehitystarpeet. Työhyvinvointia voidaan parantaa mm. henkilöstön koulutuksen, työterveyshuollon toimien ja yhteistyön, tyhy-toiminnan, työpaikkaliikunnan ja virkistys- ja kulttuuritoiminnan keinoin (Manka ym. 2012, 38). Lisäksi voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia kehitys- ja palautekeskusteluja, ergonomiaopastuksia, esimiesvalmennuksia ja työaikajärjestelyitä työhyvinvoinnin parantamiseksi ja kehittämiseksi (Virolainen 2012, 140). On kuitenkin huomattava, että kaikilla edellä mainituilla toimenpiteillä tulisi olla merkitys isommassa kokonaisuudessa, sillä niiden vaikutus irtonaisina osina saattaa jäädä kustannuksiin nähden alhaiseksi.

Voidaan siis todeta työhyvinvoinnin kannalta organisaatiolle merkityksellisten toimenpiteiden jakautuvan kahteen eri kategoriaan: kustannuksia säästävät toimenpiteet ja tuottavuutta lisäävät toimenpiteet. Kustannuksia säästävissä toimenpiteissä puhutaan niistä toimenpiteistä, joiden avulla pyritään minimoimaan työhyvinvoinnin puutteen aiheuttamia kustannuksia, kuten sairauspoissaoloja. Tällaisia toimenpiteitä ovat mm. erilaiset työntekijöiden terveyttä edistävät ja työturvallisuutta parantavat toimenpiteet. Tuottavuutta lisäävät toimenpiteet puolestaan ovat niitä toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii edistämään työhyvinvointia niin, että se lisää työntekijöiden tuottavuutta ja näin nostaa työntekijän tekemän työn arvoa organisaatiolle. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla mm. erilaiset työprosessien kehittämistoimet ja työyhteisön keskinäisen toiminnan kehittämistoimenpiteet. (Aura & Ahonen, 2016)

Aiemmin esitelty strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (Aura & Ahonen 2016) esittelee työhyvinvoinnin mallin, jossa keskitytään erityisesti työhyvinvoinnin johtamiseen tuottavuuden näkökulmasta. Mallin mukaan paitsi työhyvinvointiin, myös sitä kautta henkilöstön tuottavuuteen, vaikuttavat ensisijaisesti johtaminen ja työyhteisön toimivuus. Johtamisen ja esimiestyön osalta tarkastelussa tulisi olla niiden laatu ja toteutus, jonka olennaisina osina ovat työtehtävien organisointi, kannustaminen ja oikeudenmukaisuus. Työyhteisön toimivuus puolestaan koostuu tässä yhteydessä työyhteisön sisäisistä hyvistä sosiaalisista suhteista ja hyvästä ja toimivasta, ammattitaitoa arvostavasta työilmapiiristä. (Aura & Ahonen, 2016) Myös Virolainen (2012) toteaa johtamisella olevan laaja-alaisia vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemukseen; oikeudenmukainen, työntekijäkeskeinen ja demokraattinen johtaminen, jossa työntekijälle annetaan erilaisia vapauksia toteuttaa itseään, vastuuta omasta työstään ja vaikutusmahdollisuuksia niin työn toteuttamistapaan kuin sen sisältöönkin, tuottaa parhaiten työhyvinvointia (Virolainen 2012, 106). Näin ollen voidaan päätellä, että tällainen johtamistyyli myös edistää työntekijöiden tuottavuutta ja parantaa yrityksen taloudellista menestystä.

Ylläesitettyjen teorioiden valossa voidaan todeta työhyvinvoinnin vaikutusten olevan yrityksen tai organisaation menestyksen kannalta hyvin merkittäviä ja laaja-alaisia. On ensiarvoisen tärkeää erottaa erilaiset työhyvinvointia edistävät ja toisaalta heikentävät tekijät ja niiden valossa luoda selkeä strategia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja johtamiseksi. Työhyvinvoinnille tulisi myös pystyä asettamaan selkeät tavoitteet ja pyrkiä ymmärtämään sen vaikutuksia läpi koko organisaation, niin välillisesti kuin välittömästi. Työhyvinvoinnin edistämisestä vastataan organisaatiossa yhteisesti ja jokaisella organisaation tasolla, mutta viime kädessä vastuu työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä sekä suunnitelmallisuudesta sitä koskien ja sen johtamisesta ovat yrityksen ylimmällä johdolla (Rauramo 2012, 4).



### 3.7 Työhyvinvoinnin tarkastelu, kartoittaminen ja mittaaminen

Työhyvinvoinnin kokemusta tulee aiemmin tarkasteltujen teorioiden valossa tarkastella yksilön kannalta subjektiivisesta näkökulmasta ja siksi sen mittaaminen ja erilaisten tulosten vertailukelpoisuus voi olla haastavaa. Voidaan kuitenkin ottaa erilaisia mittareita, joiden kautta päästään tarkastelemaan työhyvinvointia erilaisista lähtökohdista. Tarkastelu- ja mittaamismetodit tulisi aina valita sen mukaan, millaisesta kulmasta työhyvinvointia tarkastellaan (Manka & Manka 2016, 56-58).

Työhyvinvointia tarkasteltaessa voidaan keskittyä esimerkiksi työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen tarkasteluun organisaatiossa ja tiimeissä. Tällaisia tarkastelun kohteita voivat olla esimerkiksi erilaiset vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, terveydelliset tekijät ja vaikuttimet sekä yksilöiden työkyky. (Manka & Manka 2016, 56-58)

Työhyvinvointia ja sen kokemusta voidaan tarkastella myös ns. välillisesti erilaisten muiden tekijöiden kautta, joihin työhyvinvoinnin on voitu todeta vaikuttavan (Manka & Manka 2016, 56). Esimerkkejä tekijöistä, joiden kautta voidaan tarkastella työhyvinvointia sekä kartoittaa ja mitata sen toteutumista ja laatua ovat:

**Tuloksellisuus:** Tuloksellisuuden tarkastelussa voidaan työhyvinvointia tarkastella mm. työntekijöiden työssä suoriutumisen, asiakaspalvelun ja asiakastyön laadun, erilaisten innovaatioiden laadun ja määrän sekä yrityksen taloudellisen menestyksen kautta. (Manka & Manka 2016, 56)

**Työurien jatkuminen:** Työurien kautta voidaan mitata työntekijöiden työhyvinvoinnin sekä työkyvyn kokemusta. Tällaisessa tarkastelussa mittareina voivat olla keskimääräiset työurien pituudet organisaatiossa ja työntekijöiden eläköitymisiät ja osuudet. (Manka & Manka 2016, 57)

**Muutosten läpivieminen:** Kuten aiemmin on todettu, huono työhyvinvointi voi lisätä muutosvastarintaa yrityksen sisällä (Virolainen 2012, 121). Tällöin voidaankin todeta, että muutosasenteiden ja muutosten läpivientien kautta voidaan mitata ja tarkastella myös työhyvinvointia; kuinka helppoja muutokset ovat, miten niihin asennoidutaan henkilöstön toimesta ja miten niiden läpiviennit onnistuvat.

**Yhteiskunnallisesta näkökulmasta** työhyvinvointia yleisellä tasolla voidaan tarkastella mm. syrjäytymisen kautta. Yleisesti ottaen hyvinvointi ja työhyvinvointi liittyvät läheisesti syrjäytymisriskiin, mikäli ne eivät ole kunnossa. (Manka & Manka 2016, 57)

Mahdollisesti yleisin mittari mitattaessa työntekijöiden työhyvinvointia on sairauspoissaolojen määrä organisaatiossa ja niiden kehityssuunta. Sairauspoissaolojen kasvu kielii usein epäsuotuisista muutoksista työntekijöiden ja organisaation työhyvinvoinnissa. Työpaikan

psykososiaaliset piirteet vaikuttavat usein työntekijöiden työkykyyn, jolloin sairauspoissaolojen mittaaminen osana työhyvinvoinnin tilan arviointia on toimiva mittari. (Manka & Manka 2016, 58). Sairauspoissaolot vaikuttavat myös suoraan yrityksen tai organisaation kannattavuuteen, sillä ne lisäävät yrityksen henkilöstökustannuksia ja työterveyshuollon kustannuksia. Näin ollen niiden mittaaminen osana tuloksellisuutta on hyvä tapa arvioida työyhteisön ja yksilöiden työhyvinvoinnin tilaa.

Manka & Manka (2016) toteavat, että sairauspoissaolojen mittaamisen tukena tulisi kuitenkin pyrkiä mittaamaan myös työyhteisön ja organisaation työolojen laatua. Heidän mukaansa tällaisilla mittauksilla ja niiden tuloksia hyödyntämällä työhyvinvointia koskevissa toimenpiteissä voidaan saada aikaan isompia vaikutuksia mm. työmotivaation ja tuloksellisuuden näkökulmasta. (Manka & Manka 2016, 58).

Laadullisia mittareita ja työhyvinvoinnin kehittämisen suunnitelmia tukee myös Kehusmaa (2011), jonka mukaan pelkkien sairauspoissaoloprosenttien ja -osuuksien seuranta vääristää kokonaiskuvaa työhyvinvoinnista eikä pelkästään sairauspoissaoloja seuraamalla voida saada tarpeeksi realistista ja vertailukelpoista kuvaa organisaation työhyvinvoinnin tilasta. Esimerkkinä Kehusmaa kuvailee tilanteen, jossa pienemmissä yksiköissä tai organisaatioissa yhden ihmisen pidemmän sairausloman alkaminen voi vaikuttaa tilastoon merkittävästi, vaikka sillä ei olisi mitään tekemistä työhyvinvoinnin kanssa eikä siihen olisi voitu vaikuttaa työhyvinvoinnin keinoin. Lisäksi on äärimmäisen vaikeaa arvioida, mitkä konkreettiset toimenpiteet vaikuttavat sairauspoissaoloihin ja johtuuko esimerkiksi tilaston paraneminen siitä, että muutamat ihmiset ovat vaikkapa vaihtaneet työpaikkaa tai työterveyshuollossa on tehty sisältöuudistuksia. Kolmantena ongelmana Kehusmaa nimeää ajalliset tekijät; sairauspoissaoloihin päästään vain harvoin vaikuttamaan nopeasti, ja esimerkiksi kuluvan vuoden korkeaan sairauspoissaoloprosenttiin voivat vaikuttaa useamman vuoden takaiset syyt. (Kehusmaa 2011, 159)

Työhyvinvoinnin arvioimisessa ja mittaamisessa tulee siis pyrkiä tarkastelemaan kokonaisuuksia mahdollisimman laajasti. Sairauspoissaoloja tarkasteltaessa tulee pyrkiä ymmärtämään edelläkin mainittuja syy-seuraus-suhteita ja tuoda niiden rinnalle muita mittareita, joiden avulla voidaan arvioida työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusta laadullisesta näkökulmasta ja erilaisten tekijöiden valossa.

On myös huomioitava, että johdon näkemys ei yksin riitä kertomaan organisaatiolle tarpeeksi sen työhyvinvoinnin tilasta. On ensiarvoisen tärkeää pystyä kokoamaan faktapohjaista ja ajantasaista tietoa, jonka pohjalta tulkitaan työhyvinvoinnin tilaa. Erilaiset mittaukset ovatkin tärkeä keino työhyvinvoinnin edistämässä, mutta myös työpahoinvoinnin ehkäisemisessä. Erilaisten työhyvinvoinnin mittausten lähtökohtana ja tavoitteena on paitsi kartoittaa organisaation työhyvinvoinnin nykytilaa, myös löytää erilaiset kehityskohteet ja se suunta, johon työhyvinvointi organisaation sisällä on menossa. Lisäksi kyselyiden ja kartoitusten avulla

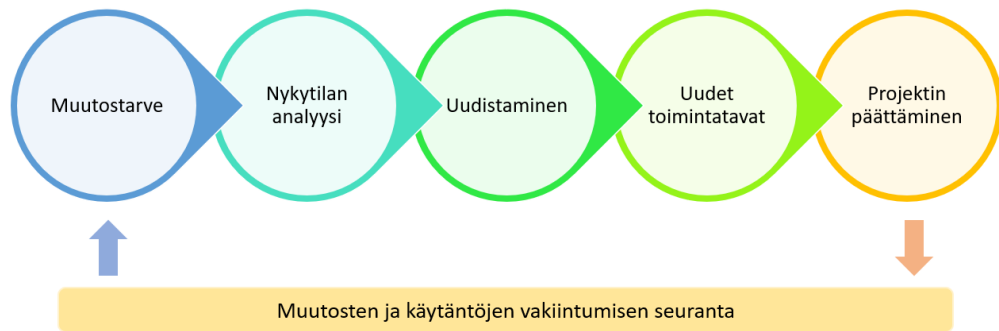
voidaan pyrkiä arvioimaan, miten aiemmin tehdyt työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteet ovat toimineet ja arvioimaan niiden tehokkuutta jatkoa ajatellen. Tällaisilla mittauksilla voidaan saada kattava kuva henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta heidän itsensä kertomana. (Virolainen 2012, 110-112)

Työntekijöiden työhyvinvointia ja sen kokemusta voidaan mitata mm. erilaisilla henkilöstökyselyillä, ilmapiirikyselyillä ja haastatteluilla. Arviointimenetelmien osalta tulee pyrkiä kriittisyyteen, eikä arviointeja tai tutkimuksia tulisi teettää itsestäänselvytenä, vaan selkeästi tarpeeseen perustuvina ja sellaisina, että ne aidosti hyödyttävät yrityksen tai organisaation tavoitteita ja niistä saatava informaatio on helposti hyödynnettävissä. (Kehusmaa 2011, 159)

Organisaatioiden tulisi lisäksi mitata erilaisten työhyvinvoinnin toimenpiteiden vaikuttavuutta pitkällä tähtäimellä sekä tasaisella syklillä ja pyrkiä pitämään tutkimusten ja kyselyiden sisällöt sellaisina, että niiden vertailtavuus on mahdollista. On selvää, että nykymaailman nopeasti muuttuvassa ympäristössä eivät vuosittaiset työhyvinvoinnin kyselyt enää riitä antamaan tarpeeksi kattavaa kuvaa yrityksen tai organisaation työhyvinvoinnin tilanteesta, sillä sekin muuttuu jatkuvasti. On siis ensiarvoisen tärkeää pohtia työhyvinvoinnin mittareiden ja mittausmetodien lisäksi millaisella aikavälillä työhyvinvointia tulisi tarkastella, jotta tuloksia voidaan pitää ajankohtaisina. (Kehusmaa 2011, 160)

Tehtäessä työelämän tutkimuksia, jollaisiin työhyvinvoinnin kyselyt ja arvioinnit kuuluvat, saadaan suurin hyöty erilaisista tutkimuksista niin, että niitä toistetaan sopivin väliajoin. Näin voidaan käsitellä tuloksia paremmin vertailukelpoisina keskenään ja pystytään analysoimaan erilaisia muutoksia syvemmin. On tärkeää pystyä tulkitsemaan myös erilaisia poikkeamia tutkimustuloksissa, sillä niiden avulla pystytään usein selittämään mahdollisia muutoksia tutkimusten aineistossa. (Vilka 2015, 89)

Puttonen, Husu & Pahkin (2016) esittelevät kuviossa 5 havainnollistetun työhyvinvoinnin kehittämiseen prosessikonsultaatio-menetelmän, jota noudatteleamalla voidaan kuvata koko kehitysprosessien kaari ja joka auttaa hahmottamaan erilaisia huomion arvoisia vaiheita kehitysprosessien aikana. Kyseisessä menetelmässä lähdetään liikkeelle muutostarpeesta ja sen tunnistamisesta, edetään siitä nykytilan analyysin kautta toimintatapojen uudistamiseen analyysin pohjalta, josta taas uusien toimintatapojen käyttöönottoon, loppuen projektin päättämiseen. Projektin päätyttyä tulee myös huomioida muutoksien aiheuttamien tapahtumien seuranta ja uusien toimintamallien ja -käytänteiden vakiintuminen osaksi työyhteisöä ja organisaation kulttuuria sekä näiden arviointi. (Puttonen ym. 2016, 21)



Kuvio 5: Prosessikonsultaatiomalli työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheista (Puttonen ym. 2016, 21)

#### 4 Tuloksellisuus ja tehokkuus suhteessa työhyvinvointiin

Tuloksellisuuden ja tehokkuuden mittaamiseen on olemassa lukuisia erilaisia käytäntöjä ja mittareita ja ne voidaan määritellä monilla erilaisilla tavoilla riippuen näkökulmasta, josta niitä tarkastellaan. Tuloksellisuus käsitteenä voi tarkoittaa esimerkiksi puhtaasti yrityksen taloudellista tulosta mitattuna muun muassa liikevaihdolla, yrityksen avainluvuilla tai muilla yrityksen tilinpäätökseen liittyvillä luvuilla. Tarkastelussa voi olla myöskin yrityksen tai organisaation osan, esimerkiksi tietyn erillisen tiimin, yksikön tai osaston tuloksellisuus tai vastaa- vasti koko organisaation tai yrityksen tuloksellisuus. (Lindström ym. 2012, 5)

Tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta puhuttaessa voidaan myös mitata erilaisia yrityksen tai organisaation toimintoja tai osia ja niiden tuloksellisuutta, kannattavuutta tai tuottavuutta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelun laatu, poissaolot tai henkilöstön vaihtuvuus. On tärkeää pystyä määrittelemään toimivat mittarit, joiden avulla voidaan tarkastella tällaisten prosessien, tapahtumien ja liiketoiminnan osien tuloksellisuutta mahdollisimman tarkasti ja objektiivisesti niin itsenäisinä kuin osana koko organisaatiotakin. (Lindström ym. 2012, 5)

Tuloksellisuuteen usein linkitetty käsite on tuottavuus. Tuloksellisuus voidaan määritellä muun muassa tuotoksen tai lopputuloksen suhteena panostuksiin, joita se on vaatinut tai joita sen eteen on tehty. Yksinkertaisimmillaan voidaankin siis ajatella, että tuottavuuden parantamisessa on kyse tuotannon määrän lisäämisestä ja/tai panosten määrän pienentämisestä suhteessa tuotokseen. Tuottavuuden tarkastelussa voidaan keskittyä esimerkiksi koko yrityksen tuottavuuden tarkastelemiseen kokonaisuutena tai vaihtoehtoisesti tai samanaikaisesti sen tarkasteluun pienemmällä, yksikkötasolla. Useimmiten tarkastelun fokusoiminen pienempiin

osatuottavuuksiin ja osatuottavuustekijöihin voi olla kuitenkin paikallaan, sillä sen avulla pystytään tarkastelemaan toimintaa paremmin osatekijöidensä summana ja niin, että mahdollisiin epäkohtiin pystytään puuttumaan ja niitä kehittämään. (Suhonen 2017, 1)

Henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydessä tuloksellisuus on yleisesti jaettu kolmeen erilaiseen kategoriaan: suoriin taloudellisiin tuloksiin kuten esimerkiksi organisaation myyntiin, liikevaihtoon tai taloudelliseen tulokseen, erilaisiin organisatorisiin tuloksiin kuten tuotavuuteen ja tehokkuuteen, sekä erilaisiin henkilöstöjohtamisen tuloksiin kuten poissaolojen määrään, henkilöstön vaihtuvuuteen ja erilaisiin henkilöstön motivaatiotekijöihin ja niiden tilaan. (Lindström ym. 2012, 15-16)

Kun tarkastellaan työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden suhteita, on tärkeä ymmärtää niiden luomaa niin sanottua kehävaikutusta, jossa molemmat ruokkivat toisiaan; hyvä tuloksellisuus voi ajaa parempaan työhyvinvointiin, joka puolestaan taas parantaa tuloksellisuutta entisestään. (Lindström ym. 2012, 5)

Työhyvinvointiin olennaisena osana kuuluvan työilmapiirin ja tuloksellisuuden välinen yhteys on todettu useissa erilaisissa tutkimuksissa, joissa näiden kahden tekijän välille on pystytty vetämään selkeä riippuvuussuhde; positiivinen riippuvuus näiden kahden tekijän välillä tarkoittaa lähtökohtaisesti sitä, että edellä mainitun kehäefektin tavoin ne ruokkivat toisiaan. Tämän pohjalta voidaankin todeta, että riippuvuussuhde toimii myös toisinpäin ja näin ollen olettaa huonon työilmapiirin myös heikentävän yhtiön tuloksellisuutta ja työn tuloksia. (Piili 2006, 61)

#### 4.1 Tuloksellisuuden mittaaminen ja tunnusluvut

Yrityksen tuloksellisuutta voidaan mitata usean eri tunnusluvun kautta, joista jokainen ottaa kantaa tuloksellisuuteen hieman eri näkökulmasta. Erilaisten taloudellisten tunnuslukujen seurannan tulisi olla kaikissa yrityksissä jatkuvaa ja rutiininomaista, jotta voidaan tarkastella yrityksen toiminnan taloudellisuutta ja kannattavuutta ja sen kehityksen suuntaa ja pystytään reagoimaan poikkeamiin mahdollisimman hyvin ja oikea-aikaisesti. (Keränen 2017).

Yrityksen tunnusluvut voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääryhmään: Kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Jokainen näistä tunnusluvuista ja niiden sisällöistä ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, että mikään tunnusluku ei itsessään kerro meille koko totuutta yrityksen tai organisaation taloudellisesta tilasta, vaan tarkastelee yrityksen taloutta juuri tietyn, valitun tunnusluvun valossa. (Keränen, 2017) Tässä opinnäytetyössä ja sen tarkoituksia ajatellen tarkastelemme lähemmin ensimmäisen ryhmän, kannattavuuden tunnuslukuja ja niiden määrittymistä.

Jokaisen yrityksen tavoitteena tulisi olla kannattavan liiketoiminnan tekeminen, ainakin pitkällä aikavälillä. Kannattavuutta voidaan tarkastella lyhyelläkin syklillä ja eri osastojen välillä, mutta mielessä tulee pitää taloudellisen tilan ja kannattavuuden kokonaisuudet. Kannattavuuden tarkasteluun käytetyistä mittareista perinteisimpiä ovat todennäköisesti myyntikate, käyttökate ja liikevoittoprosentti. Näiden tunnuslukujen pohjalta voidaan tehdä tiettyjä johtopäätöksiä yrityksen liiketoiminnan ja kannattavuuden nykyhetkestä sekä sen kehityssuunnista. Eri tunnuslukuja hyväksikäyttäen voidaan arvioida ja analysoida yrityksen suorituskykyä, kannattavuutta ja arvoa suhteessa sen aiempiin lukuihin ja taloudelliseen tilaan sekä suhteessa muihin yrityksiin. (Keränen, 2017)

Myyntikate tunnuslukuna kuvaa yrityksen saamaa katetta tuotteiden myynnistä. Käytännössä se tarkoittaa sitä osuutta, joka yritykselle jää myynnistä sen jälkeen, kun myyntituotoista vähennetään myytyjen tuotteiden hankintakustannukset eli muuttuvat kulut. Käyttökate puolestaan kuvaa sitä osuutta liikevaihdosta, joka jää jäljelle, kun liikevaihdosta vähennetään yrityksen tai yksikön toimintakulut. Käyttökate siis kertoo, kuinka paljon katetta jää yritykselle sen toiminnasta. Käyttökateen avulla voidaan arvioida eri yksiköiden ja koko yrityksen kannattavuutta hyvin laaja-alaisesti ja sen avulla pystytään arvioimaan erilaisten kulujen vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Talouden tunnusluvut tutuksi 2019)

Tuloslaskelman erilaiset erät kuvaavat hyvin yrityksen kannattavuutta. Tällaisia eriä ovat muun muassa yrityksen tai sen yksikön/osaston liikevaihto, liikevoitto ja tilikauden voitto. Liikevaihto kuvaa organisaation tai yksikön myyntituottoja ilman arvonlisäveroa. Liikevoitto taas puolestaan kuvaa yrityksen tulosta ennen sellaisia eriä kuten verot, tilinpäätössiirrot, korot ja voitonjaot. Viimeinen näistä tunnusluvuista, tilikauden voitto, kuvastaa yrityksen tai sen yksiköiden tekemään voittoa, josta kaikki mahdolliset kulut on jo vähennetty. (Ämmälä 2016).

Kustannuksien osuus pienentää täten liikevoiton ja tilikauden voiton osuuksia. Vähittäiskaupan tutkimuksen (2015) mukaan vuonna 2015 vähittäiskaupan alalla henkilöstökustannukset olivat noin 12% yrityksen liiketoiminnan tuotoista, pienissä ja keskisuurissa yrityksissä noin 12 % ja isommissa yrityksissä noin prosenttiyksikön verran vähemmän. Liiketoiminnan muut kulut, mukaan lukien mm. liike- ja vuokratilat olivat noin 14% liiketoiminnan tuotoista ja näiden kulujen osuudet olivat eri yrityksissä kokoluokista riippumatta yhtä suuret. (Koskela & Santasalo 2015, 56) Jotta kustannuksien osalta saataisiin tulkittua kehityssuuntia, tulisi tarkastella paitsi kustannusten suoria osuuksia, myös niissä tapahtuneita mahdollisia muutoksia. Kustannusten muutosprosentin avulla voidaan tarkastella kustannusten kehitystä sekä pyrkiä ennakoimaan kehityssuuntaa tulevaisuudessa (Tunnuslukujen hyväksikäyttö 2015).

Henkilöstökustannuksia yrityksissä aiheuttavat paitsi maksetut palkat ja palkkiot, myös palkalliset poissaolot kuten palkalliset sairauslomamat. Onkin siis ensiarvoisen tärkeää pystyä tarkastelemaan myös sairauspoissaolojen osuuksia henkilöstökustannuksista ja työhyvinvoinnin

kehittämisen keinoin pyrkiä madaltamaan näiden kustannusten osuuksia läpi organisaation, paitsi taloudellisessa mielessä lyhyellä tähtäimellä, myös pitkäntähtäimen henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. (Henkilökohtainen tiedonanto 2020)

#### 4.2 Tuloksellisuus ja tehokkuus myymälätyössä

Tuloksellisuutta ja tuottavuutta myymälätyössä voidaan mitata erilaisilla edellä mainituilla tunnusluvulla. On kuitenkin huomioitava myös inhimillinen aspekti sekä mahdolliset eroavaisuudet tuottavuudessa ja tehokkuudessa työntekijöiden välillä. Tämä tarkastelu liittyy olennaisesti työhyvinvointiin ja sen tarkasteluun yhdessä tehokkuuden ja tuottavuuden kanssa. Vahvassa yhteydessä tehokkuuteen on työajan käyttö yksilötasolla. Työntekijä voi olla hyvin tehokas ja tehdä paljon tuottavaa työtä suhteessa työaikaansa tai hän voi toisaalta myös alisuoriutua vahvasti, jolloin työaika ei ole tuottavaa ja työntekijän työpanos jää pieneksi suhteessa käytettyyn työaikaan. Tällaiseen alisuoriutumiseen voi olla useita erilaisia syitä, kuten erilaiset terveydelliset syyt tai työnantajasta johtuvat syyt, esimerkiksi huono työn organisointi tai vajaa ymmärrys siitä, mitä työntekijältä odotetaan. (Koskinen & Dahlström 2018,14-15.)

Tavoitteiden puuttuminen tai niiden epäselvä kommunikointi ovat syitä, jotka kytketään usein alisuoriutumiseen, sillä tällöin työntekijällä ei ole selkeää näkemystä siitä, mitä häneltä vaaditaan ja millaisiin suorituksiin hänen tulisi yltää. On myös äärimmäisen vaikeaa kartoittaa sitä, johtuuko alisuoriutuminen tavoitteiden puuttumisesta, niiden puutteellisesta ymmärtämisestä, työvälineiden tai osaamisen puutteesta vai yksinkertaisesti työntekijän haluttomuudesta tehdä työtä. On kuitenkin aina organisaation vastuulla pyrkiä tarjoamaan työntekijöille sellaiset työvälineet ja osaamiset, joiden avulla heidän on mahdollista onnistua työssään ja tehdä työtään tehokkaasti. Jotta tässä voidaan onnistua, tulee johdon ymmärtää työtehtävien tehokkaaseen suorittamiseen liittyvät resurssivaatimukset. (Koskinen & Dahlström 2018,14-15.)

Tehokkuudesta puhuttaessa on myös pyrittävä ymmärtämään ja arvioimaan henkilön ominaisuuksien vaikutuksia työn tehokkuuteen. Siihen, kuinka paljon työntekijä saa aikaan työajallaan ja kuinka tehokkaasti hän työskentelee, vaikuttavat erilaiset henkilökohtaiset tekijät kuten persoona, motivaatio, asenne ja osaaminen. Näistä työnantaja pystyy vaikuttamaan muun muassa motivaatioon ja osaamiseen, mutta niihinkin vain siinä tilanteessa, että työntekijä on siihen halukas. (Koskinen & Dahlström 2018,14-15.)

Yrityksen tai organisaation ja sen yksiköiden kannalta on erityisen tärkeää pyrkiä työajan tehokkaaseen käyttöön ja sen kehittämiseen. Myymälätyöskentelyssä tämä tarkoittaa parempaa kokonaistehoa työajan käytön suhteen. Tehokkuutta voidaan mitata eri tavoilla, mm. myynti /tehty työtunti -mittarilla, joka kuvaa tehtyä myyntiä aina tehtyä työtuntia kohden. Tätä mittaria tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti, sillä siihen vaikuttavat monet ulkoiset tekijät kuten myymälän koko ja sijainti sekä asiakaskunnan demografia ja ostokäyttäytyminen.

Esimerkiksi pienissä kauppakeskuksissa sijaitsevista myymälöistä tehdyt ostokset ovat usein pienempiä kuin suurista myymälöistä tehdyt ja tällöin työteho saattaa näissä olla myynnillisesti laskettuna hieman pienempi. Lisäksi tämän mittarin osalta on huomioitava myös se, että myynnin noustessa todella korkeaksi/tehty työtunti, on mahdollista, että asiakaspalvelun laatu kärsii, kun asiakkaiden palveluun jäävä aika on vähäisempi. Muita lieveilmiöitä voivat olla esimerkiksi myymäläkuntoisuuden lasku, purkamatta jääneet kuormat sekä erilaiset muiden tehtävien viivästymiset liian alhaisen myymälähenkilökunnan miehityksen vuoksi. (Henkilökohtainen tiedonanto 2020)

Tutkimusten mukaan vain noin 4-6 tuntia päivittäisestä työajasta on ns. tehokasta työaikaa, mutta tämä saattaa vaihdella henkilötasolla rajusti. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että työaikaa kasvattamalla ei saada työhön lisää tehokkuutta, vaan suurimmiksi tekijöiksi tehokkuuden lisäämisessä ovat osoittautuneet töiden ja ajankäytön organisointi ja priorisointi. Lisäksi työnantajan pitäisi pystyä tarjoamaan tehokkaat välineet työn tekoon ja varmistaa jokaiselle työntekijälle tarvittavat osaamiset, jotta heillä on mahdollisuus tehdä työtään tehokkaasti. Tätä varten on organisaatiolla oltava vahva ymmärrys siitä, millaisia työkaluja kussakin työympäristössä tarvitaan (Tuominen 2010). Myymälätyöskentelyn tehokkuuden varmistamisen osalta on siis ensiarvoisen tärkeää ymmärtää työskentelyn luonnetta ja päivittäistä työtä. Tällainen ymmärrys edesauttaa oikeanlaisten työvälineiden ja työskentelytapojen jalkauttamista, kun ymmärrämme paremmin myymälätyöskentelyn mahdollisia kipukohtia. (Henkilökohtainen tiedonanto 2020)

Muista mittareista hieman poikkeava, mutta myymälän tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta erityisen merkittävä mittari, on asiakastytyväisyys. Asiakastytyväisyyttä voidaan mitata monella erilaisella mittarilla, joista suosituin lienee Net Promoter Score- tai NPS-mittari. NPS on kansainvälisesti käytetty mittari, joka mittaa asiakastytyväisyyttä ja erityisesti sitä, suositteisiko asiakas yrityksen palveluita oman palvelukokemuksensa perusteella. NPS-kysely perustuu asiakkaalle esitettäviin muutamaan kysymykseen, sanalliseen palautteeseen ja arvosanaan, jonka asiakas antaa palvelukokemukselleen asteikolla 1-10. NPS antaa yritykselle tai sen yksikölle kaikista sen saamista vastauksista koostetun NPS-tuloksen, joka on välillä -100-100, -100 ollessa huonoin pistemäärä ja 100 ollessa paras. (Korpi 2012)

NPS-tulosten vertailu eri yritysten ja varsinkin eri toimialojen välillä voi olla haastavaa, mutta yrityksen sisällä eri yksiköiden osalta tarkasteltuna se voi antaa meille paljon tietoa eri yksiköiden toiminnasta suhteessa toisiinsa, varsinkin kun puhutaan esimerkiksi vahvasti konseptoidusta ketjutoiminnasta, jossa jokaisen yksikön toiminnan pitäisi olla lähtökohtaisesti hyvin samankaltaista. (Henkilökohtainen tiedonanto 2020)



## 5 Tuloksellisuuden kehittäminen ja työhyvinvointi

Tuloksellisuuden ja kannattavuuden jatkuva ylläpitäminen ja kehittäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. On kuitenkin yhtä tärkeää pystyä arvioimaan tuloksellisuuden kehittämisen ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä ja vuorovaikutussuhteita. Mikäli näin ei tehdä, voidaan edellä mainittujen teorioiden valossa olla pian tilanteessa, jossa tehokkuus ja tuloksellisuus hetkellisesti nousevat työyhteisöjen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella, jolloin hetkellinen tuloksellisuuden nousu saattaa johtaa pitkällä tähtäimellä sen huomattavasti isompaan laskuun.

Esimerkiksi yrityksen strategiatyössä pyritään usein nostamaan tuottavuutta ja tehokkuutta yrityksen toiminnoissa; kehitetään erilaisia toimintamalleja tai päätetään uudenlaisista investoinneista, joiden voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Usein kuitenkin hyvin vähälle huomiolle jää se, kuinka nämä muutokset ja uudet toimintatavat vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta myös välillisesti yrityksen tuottavuuteen. On mahdollista, että pahimmillaan käy niin, että uudet toimenpiteet laskevat henkilöstön hyvinvointia ja hyvinvoinnin kokemusta niin paljon, että vaikka ne saisivatkin aikaan tuottavuuden nousua, kumoavat nämä toisensa ja negatiiviset ja positiiviset tuottavuusvaikutukset tulevat yhtä suuriksi, jolloin tuottavuuden kasvua ei pääse loppujen lopuksi syntymään. Usein esimerkiksi erilaiset ulkoistustoimenpiteet sekä tietojärjestelmä uudistukset saattavat johtaa tällaiseen tilanteeseen, mikäli yrityksen johto ei ole tarkasti tietoinen siitä millaisia työvälineitä henkilöstö tarvitsee ja miten käytännön työ hoidetaan. (Kehusmaa 2011, 148)

Kuten on myös aiemmin mainittu, tulee tuloksellisuuden kehittämisessä huomioida myös inhimilliset aspektit sekä tuottavuuden kehittämisen rajat; on mahdollista, että on olemassa sellainen asia kuin liian suuri tehokkuus. Tällöin muut työtehtävät tai esimerkiksi asiakaspalvelun laatu saattavat kärsiä ja näin ollen esimerkiksi asiakastyytyväisyys laskea. Tämä voi aloittaa lumipalloefektin, jossa asiakastyytyväisyyden laskiessa asiakasmäärä vähenee samalla laskien myyntiä, josta taas seuraa liikevaihdon menetyksen kautta työtehon heikkeneminen. On siis kyettävä tasapainottelemaan tehokkuuden ja tuottavuuden osalta sellaisessa tilassa, jossa työ on tehokkaimmillaan, mutta samalla työntekijöiden työhyvinvointi säilyy, pystytään takaamaan riittävät resurssit ja työvälineet työn tekemiseen ja varmistamaan asiakaspalvelun laatu sekä työtehtävien kannalta olennaiset henkilöresurssit.

## 6 Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksien tutkiminen

Aura ja Ahonen (2016) toteavat, että yrityksen työhyvinvoinnin johtaminen on osa tuottavuuden johtamista. Heidän mukaansa työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvointiin panostami-

nen paitsi lisää henkilöstön tuottavuutta, myös lisää yrityksen kannattavuutta ja liikevaihtoa ja lisäksi vähentää henkilöstökustannuksia ja sairauspoissaoloja ja lisää työhön sitoutumista. Täten vaikutus on kaksitasoinen ja siten siihen tulisi panostaa niin osaamisten kuin rahallistenkin investointien kautta. (Aura & Ahonen 2016)

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksiä on tutkittu suhteellisen paljon. Kuten jo aiemmin on todettu, tulee tällaisessa tarkastelussa eteen ensimmäisenä kunkin osa-alueen määrittely. Sekä työhyvinvointi että tuloksellisuus voidaan määritellä usealla eri tavalla ja niitä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista.

Tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvointia kokemuspohjaisena työhyvinvoinnin kokemuksena ja tuloksellisuutta eri yksiköiden, tässä tapauksessa ketjun myymälöiden, tuloslaskelman ja erityisesti käyttökateen kautta. Lisäksi tarkastelussa otetaan huomioon kunkin yksikön NPS-tulokset ja pyritään sitä kautta arvioimaan vaikutuksia tuloksen lisäksi myös asiakastyytyväisyyteen ja myymälöiden asiakaspalveluvalmiuksiin.

Mittareita ja tuloksia verrataan eri yksiköiden välillä ja pyritään löytämään mahdollisia yhteyksiä työhyvinvoinnin kokemuksen ja yksiköiden tuloksellisuuden välillä sekä selvittämään erilaisia poikkeamia. Koska kyseessä on vahvasti ketjuohjattu organisaatio, jossa sekä tuotteistus että toiminta, muun muassa myymälätyöskentely ja asiakaspalvelu, on konseptoitu, voidaan todeta eri yksiköiden olevan siltä osin vertailukelpoisia keskenään, sillä niiden tulisi toiminnassaan noudattaa samoja ohjeistuksia ja konsepteja.

## 6.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelmaksi tarkentui työhyvinvoinnin kokemuksen ja yksikön tuloksellisuuden välisen mahdollisten yhteyksien löytäminen ja poikkeamien havaitseminen sekä sellaisten toimenpiteiden määrittäminen, jotka lisäävät työhyvinvointia ja sen kokemusta myymäläkentässä samalla kasvattaen yksiköiden tuloksellisuutta. Tutkimuksessa pyritään kartoittamaan työhyvinvoinnin nykytila myymäläyksiköittäin ja peilaamaan sitä myymälän nykyiseen tuloksellisuuden edellä mainittuja mittareita - käyttökate, asiakastyytyväisyys, ja tulos - hyödyntäen.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää mahdolliset yhteydet myymälän henkilöstön työhyvinvoinnin kokemuksen ja yksikön tuloksellisuuden välillä ja näiden tulosten pohjalta kartoittaa tarve mahdollisille toimenpiteille. Lisäksi tavoitteena on vertailla eri yksiköiden, tässä tapauksessa myymälöiden, työhyvinvoinnin kokemuksia keskenään sekä yhteyksiä tuloksellisuuden eri myymälöiden välillä. Näin saadaan kattava kuva koko myymäläkentän tilanteesta sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta että tuloksellisuuden kehittämisen näkökulmasta.

Tavoitteena on pystyä luomaan tutkimuksen tulosten perusteella kattava ja käytännönläheinen toimenpidesuunnitelma toimeksiantajayritykselle, joka voidaan jalkauttaa

myymäläkenttään tukemaan henkilöstön työhyvinvointia ja parantamaan eri yksiköiden tulokellisuutta. Toimenpidesuunnitelman tavoitteena on saada aikaan helposti toteutettavia toimenpiteitä, joiden suunnittelussa huomioidaan myös toimeksiantajayrityksen resurssit ja mahdollisuudet erilaisiin toimenpiteisiin ja panostuksiin. Toimenpidesuunnitelma tullaan rakentamaan niin, että sen aiheuttamat kustannukset saadaan jakautumaan tasaisesti ja niin, että toimenpiteiden vaikutusta on mahdollista seurata mahdollisimman hyvin ja tarvittaessa muita toimenpiteitä mukauttaa aiempien tulosten ja seurannan perusteella vastaamaan mahdollisimman hyvin yrityksen muuttuviin tarpeisiin.

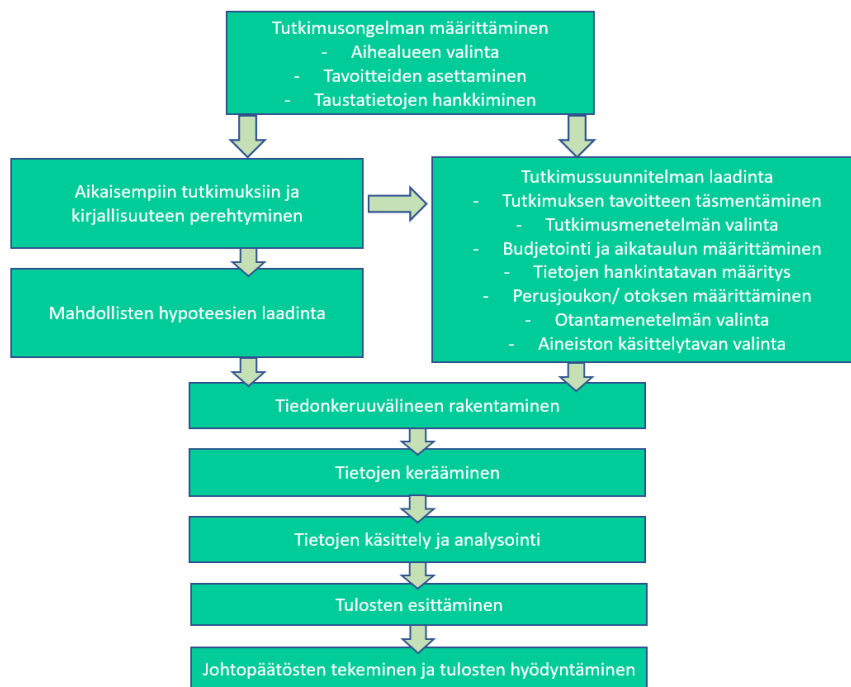
## 6.2 Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmät

On olemassa useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, ja menetelmän valinnasta riippuen saadankin vastauksia erilaisiin ongelmiin ja kysymyksiin. Tutkimusmenetelmä tulee valita sen mukaan, millaisia kysymyksiä ja oletuksia tutkimuksessa käsitellään. Erilaisia tutkimusmenetelmiä ovat mm. kyselytutkimukset, havainnointitutkimukset ja kokeelliset tutkimukset. (Karjalainen 2010, 13.)

Kyselytutkimukset ovat vastaajien kokemuksiin perustuvia, tunneperäisiä tutkimuksia. Niiden avulla päästään tutkimaan ihmisten tottumuksia, ajatuksia ja asenteita sekä erilaisia tapoja ja tarkoituksena on useimmiten löytää kokemuksia eikä välttämättä faktaa. Siinä missä kyselytutkimus perustuu vastaajien kokemuksiin, havainnointitutkimus taas perustuu tutkimuksen tekijän kokemuksiin ja havaintoihin. Havainnointitutkimuksessa pyritään havainnoimaan ja tutkimaan erilaisia asioita ja ilmiöitä sekä tapahtumia. Olennaista havainnointitutkimuksessa on se, että erilaisiin tilanteisiin tai niiden lopputulemiin ei pyritä vaikuttamaan millään tavalla eikä vertailua eri ryhmien välillä tehdä, vaan vertaillaan ainoastaan asioita keskenään. Jotta voitaisiin aikaansaada mahdollisimman hyvin vertailukelpoista tutkimusta, tulee havainnoinnin olla hyvin pitkäjänteistä. (Karjalainen 2010, 13.)

Kokeellisessa tutkimuksessa taas usein testataan jonkin tietyn asian toimivuutta. Tässä tutkimusmuodossa olennaista on lähtöasetelman tekeminen ja mittaaminen, sen jälkeen tiettyjen olosuhteiden muuttaminen ja tulosten vertailu alkuperäiseen. Useimmiten kokeellisissa tutkimuksissa pyritään hyödyntämään erilaisia vertailuryhmiä, jolloin kokeiden tulokset ovat helpommin tulkittavissa ja havaittavissa. (Karjalainen 2010, 13.)

Riippumatta valitusta tutkimusmenetelmästä tutkimus etenee yleensä samanlaista rakennetta noudatellen prosessin osalta. Tutkimus aloitetaan sen suunnitelulla, jonka jälkeen hankitaan tarkoituksenmukaista tutkimusaineistoa. Tämän jälkeen hankittu tutkimusaineisto analysoidaan ja tiivistetään ja saatetaan esitettävään muotoon. Seuraavaksi toteutetaan itse tutkimus valitulla tutkimusmenetelmällä. Viimeiseksi kootaan yhteen kaikki tutkimuksen tulokset, analysoidaan ne ja koostetaan niiden pohjalta johtopäätökset. Johtopäätöksiä ja tutkimuksen tuloksia voidaan näin hyödyntää jatkossa käytännössä. (Karjalainen 2010, 14.)



Kuvio 6: Tutkimusprosessi (Heikkilä 2014, 23)

Tutkimusprosessin osalta olennaista on se, että koko prosessi toteutetaan niin, että se on seurattavissa ja jokainen osa-alue ja prosessin osa on dokumentoitu riittävällä tasolla. Ensimmäisenä askeleena Heikkilä (2014) kuvailee tutkimusprosessissa tutkimussuunnitelmaa: siinä tulee tulla ilmi koko tutkimusta koskeva prosessi tutkimuksen eri vaiheista. Tutkimussuunnitelma pitää sisällään tutkimuksen kannalta olennaisia tietoja, kuten sen, mitä tutkitaan ja miksi, mitä tutkimusmenetelmiä käytetään ja miten tietoa hankitaan sekä miten tietoa käsitellään ja analysoidaan. Lisäksi tutkimussuunnitelmassa on tärkeää pystyä selvittämään tutkimuksen resurssointi, joihin kuuluvat muun muassa tutkimuksen budjetointi sekä aikataulu. (Heikkilä 2014, 20.)

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa luotettavaa ja mahdollisimman objektiivista tietoa tutkimuksen kohteesta. Kohdistamalla tutkimuksen oikein ja suunnittelemalla sen huolellisesti voidaan saada aikaa sellaista tietoa ja vastauksia, joita tutkimuksella haluttiinkin tutkia ja lisäksi tuottaa lisäarvoa tutkimuksen kohteelle. Tutkimuksen tekemisessä tulee huomioida mm. se, että sen tekemisestä ei aiheudu tutkimuksen kohteille haittaa tai ongelmia. (Heikkilä 2014, 27.)

Tutkimukset jakautuvat kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta, kun taas kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta. Määrällinen ja laadullinen tutkimus voivat täydentää toisiaan ja vastaavatkin hieman

erilaisiin kysymyksiin - siksi myös niiden käyttö yhdessä samassa tutkimuksessa on yleistä. Kvantitatiivinen tutkimus koostuu usein haastattelu-, kysely-, tai havainnointitutkimuksesta tai kokeellisesta tutkimuksesta. Kvantitatiivinen tutkimus on yleisesti ottaen otannaltaan laajempaa kuin kvalitatiivinen tutkimus, jotta tuloksista saadaan tarpeeksi luotettavia. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy enemmän syvällisempään ilmiöiden ymmärtämiseen ja siinä haetaan ennen kaikkea erilaisia syy-seuraus -suhteita sekä erilaisia vuorovaikutussuhteita asioiden tai ilmiöiden välillä. Tilanteissa, joissa molempia tutkimusmenetelmiä käytetään yhdessä tutkimuksessa, täydennetään useimmiten kvantitatiivista tutkimusta kvalitatiivisella tutkimuksella. (Karjalainen 2010, 10-11.) Niin toimittiin myös tässä tutkimuksessa: ensin mitattiin kvantitatiivisesti henkilöstökyselyn avulla eri yksiköiden työhyvinvoinnin tilaa ja erilaisia keskiarvoja ja verrattiin niitä yksikön tuloksellisuuteen. Tiedonkeruumenetelmänä kyselyssä oli verkkopohjainen kyselylomake, joka suunniteltiin määrämuotoiseksi niin, että jokainen vastaaja vastasi identtisiin kysymyksiin.

Tämän jälkeen valittiin muutamia henkilöitä myymälätiimeistä, joiden kanssa käytiin syvällisemmät teemahaastattelut aiheen ympäriltä, jotta pystyttiin ymmärtämään kyselyn vastauksia ja tuloksia sekä työhyvinvoinnin kokemuksen linkkejä myymälän tuloksellisuuteen. Teemahaastattelut sopivat tähän tutkimukseen erityisesti siksi, että tarkoituksena oli jättää mahdollisimman paljon tilaa haastateltavien omille näkemyksille ja pyrkiä saamaan esiin sellaisia aiheita, joista puhuminen liittyen työhyvinvointiin voidaan kokea haasteellisina. Tästä syystä teemahaastatteluiden löyhä runko sopi erityisen hyvin tähän tutkimukseen. Tässä kvalitatiivisessa osuudessa päästiin pureutumaan kvantitatiivisen osion eri osa-alueisiin syvällisemmin ja laajentamaan ymmärrystä jo hankittujen tietojen taustalla. Pelkästään kvantitatiivisesti toteutetun tutkimuksen aineisto olisi jäänyt kehittämisenäkökulmasta liian suppeaksi, eikä ymmärrys vastausten taustoista olisi ollut riittävää tarpeeksi toimivan toimenpidesuunnitelman luomiseksi.

### 6.3 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen suunnittelu aloitettiin syksyllä 2019, ja se eteni aiemmin suunnitelmassa tehdyn aikataulun mukaisesti. On kuitenkin todettava, että tutkimuksen aikana ja sen suunnittelun ja toteutuksen välillä puhkesi maailmalla odottamaton, maailmanlaajuinen pandemia, joka loi poikkeustilan myös Suomeen, ja täten opinnäytetyön tutkimusosuuden aikataulua jouduttiin muokkaamaan hieman, jotta voitiin varmistaa tutkimukseen osallistuminen myymälähenkilökunnalle.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jonka lisäksi hyödynnettiin syventäviä teemahaastatteluita. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituivat toimeksiantajayrityksen myymäläkentän työntekijät. Näistä työntekijöistä kyselytutkimukseen rajattiin vain työsuhteiset myymälätyöntekijät, joka käsittää myyjät, myymäläpäälliköt, sekä erilaiset erikoisosaaajat ja

palveluntuottajat, jotka ovat työsuhteessa yritykseen. Kyselystä rajattiin pois erilaiset 0-sopimuksilla työskentelevät ja pitkillä poissaoloilla olevat työntekijät sekä toiminimellä tai omalla yrityksellä toimeksiantajayrityksen tiloissa toimivat yrittäjät.

Tutkimuksen tekohetkellä tutkimuksen piiriin kuuluvia henkilöitä työskenteli yrityksessä 603 henkilöä. Henkilöstöryhmittäin he jakautuivat seuraavasti: Myyjiä (osa- ja kokoaikaiset myyjät) 469 henkilöä, myymäläpäälliköitä 110 henkilöä, asiantuntijoita ja palvelumyyjiä 22 henkilöä, muita 2 henkilöä.

Henkilöstökysely suoritettiin määrämuotoisena kyselynä kaikille vastaanottajille, jolloin kaikille vastaajille esitettiin kysymykset tismalleen samanlaisina ja vastausvaihtoehdot olivat myös samanlaisia. Kyselyssä oli mahdollisuus myös kahteen avoimeen vastaukseen, muutoin vastausvaihtoehdot olivat sekä lukittuja että yhtenäisiä. Näin saatiin keskenään vertailukelpoista dataa. Datan tarkoituksenmukaisen käytön, tässä tapauksessa myymälöiden työhyvinvoinninkokemuksen vertailu ja yhteydet myymälän tuloksellisuuteen, vuoksi kyselyssä pyydettiin vastaajaa kertomaan myymälä, jossa hän työskentelee sekä työtehtävä. Näiden kysymysten vuoksi kyselystä ei saatu tehtyä täysin anonymia, sillä on helppo yhdistää esimerkiksi tietyn myymälän esimies vastauksiin näin halutessaan. Tuloksia ei kuitenkaan julkaistu niin, että niistä voisi tunnistaa vastaajia. Kyselytutkimuksen kysymykset vastausvaihtoehdoineen löytyvät opinnäytetyön lopusta liitteestä 1. Kyselyn tuloksia ei käsitelty kukaan muu kuin opinnäytetyön tekijä, ja ne olivat suljettuja kaikilta muilta. Kysely tehtiin käyttäen Webropol-kyselytyökalua ja siihen vastattiin myymäläkenttään lähetetyn linkin kautta. Kysely oli avoinna vastauksille 10 päivää, jonka aikana vastauksia saatiin 171 kpl.

Kyselyn suorittamisen ja sen tietojen jäsentelyn jälkeen suoritettiin muutamissa tiimeissä syventävät teemahaastattelut. Nämä haastattelut toimivat hyvinä syväluotaavina analyysinä siitä, millaisia toimenpiteitä myymälöissä toivottaisiin työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä siitä, miten myymälähenkilökunta kokee työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden korrelaation. Teemahaastatteluiden runko löytyy opinnäytetyön lopusta liitteestä 2.

Teemahaastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina tilaisuuksina, joissa haastateltavia ohjattiin hyvin vähän ja pyrittiin saamaan heitä ohjaamaan keskustelua sellaiseen suuntaan, jonka he itse kokivat merkityksellisenä. Näiden haastatteluiden pohjalta syntyi erinomaisia, hieman rönsyileviäkin keskusteluita, joissa päästiin syventymään aiheeseen tarkemmin sekä saatiin äärimmäisen tärkeitä näkemyksiä ja informaatiota myymäläkentästä. Teemahaastatteluihin varattiin aikaa noin 60 minuuttia/haastattelu. Haastattelijana toimi opinnäytetyön ja tutkimuksen tekijä ja kaikki etäyhteyksin järjestetyt haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla.

Aineistojen analyysi tapahtui teemahaastatteluiden osalta hyvin pian haastatteluiden toteuttamisen jälkeen. Ojasalo ym. (2014, 111) toteaa, että haastatteluiden aineistojen käsittely

mahdollisimman lähellä haastattelujen ajankohtaa on tärkeää, jotta voidaan varmistaa aineiston tuoreus. Teemahaastatteluiden aineisto analysoitiin nopeasti haastatteluiden jälkeen siinä vaiheessa, kun kaikki haastattelut oli saatu päätökseensä. Kaikki haastattelut litteroitiin.

Kyselyn ja haastatteluiden jälkeen kaikki tiedot ja lopputulemat analysoitiin vielä kertaalleen ja niistä koostettiin mahdollisimman hyvä kokonaiskuva työhyvinvoinnin tilasta toimeksiantajayrityksessä tutkimusentekohetkellä.

Tämä jälkeen otettiin tarkasteluun myymälöiden tuloksellisuus. Jokaisesta myymälästä on toimeksiantajayrityksen toimesta koostettu tuloslaskelmat, joiden perusteella määriteltiin myymälöitä erilaisiin ryhmiin myymälän käyttökäteen, asiakastytytyväsyyden ja työn tehokkuuden mukaisesti. Tämän jälkeen samalle kartalle sijoitettiin myymälöiden työhyvinvoinnin kokemuksen keskiarvot, jonka jälkeen näitä vertailemalla voitiin löytää tekijöiden väliset mahdolliset yhteydet myymäläryhmittäin.

Lopuksi koostettiin ja analysoitiin löydökset ja niiden pohjalta tehtiin johtopäätökset. Johtopäätöksien ja analyysien avulla taas puolestaan koottiin toimenpidesuunnitelma, jonka tarkoituksena on edesauttaa niin työhyvinvointia ja sen kokemusta kuin samalla lisätä eri yksiköiden tuloksellisuutta. Viimeiseksi suunnitelma tutkimustaukotoineen esiteltiin yrityksen edustajalle.

Tutkimuksen kannalta olennainen seikka, käynnissä oleva maailmanlaajuinen ja ennennäkemätön pandemia ja sen aiheuttamat poikkeustilat, vaikutti sekä tutkimuksen tekemiseen että sen tuloksiin olennaisesti. Tämä tulee ottaa huomioon tutkimusta ja sen tuloksia tarkasteltaessa ja se on pyritty parhaalla mahdollisella tavalla huomioimaan myös lopullisessa toimenpidesuunnitelmassa.

Pandemian kokonaisvaikutuksia liittyen työhyvinvointiin on kuitenkin täysin mahdotonta arvioida ja se tulee pitää mielessä tuloksia tulkitessa ja tarkasteltaessa. Apuna pandemian aiheuttaman poikkeustilan vaikutusten arvioinnissa käytettiin yrityksessä syksyllä 2019 tehdyn Great Place to Work-tutkimuksen tuloksia siinä määrin, kun ne olivat meneillään olevan tutkimuksen kannalta relevantteja. Great Place to Work-tutkimuksessa kartoitetaan osittain samoja osa-alueita kuin tämän opinnäytetyön tutkimuksessa, jonka vuoksi tulokset ovat ainakin osittain vertailukelpoisia keskenään ja antavat suuntaa-antavia näkymiä radikaaleihin muutoksiin. Tuloksellisuutta ja tehokkuutta tarkasteltaessa puolestaan käytettiin myymälöiden viimeisen kolmen kuukauden tuloslaskelmia maaliskuulle 2020 asti, jolloin pandemian pienimuotoiset vaikutukset eivät näy korostuneesti tuloksellisuutta tutkittaessa, mutta isommat vaikutukset näkyvät. Näin työhyvinvoinninkokemuksen kartoitus on tarpeeksi lähellä ajankohdallisesti tuloslaskelmien muodostumista, jotta niitä voidaan vertailla keskenään ja jotta erilaiset isommat muutokset näkyvät selkeästi.

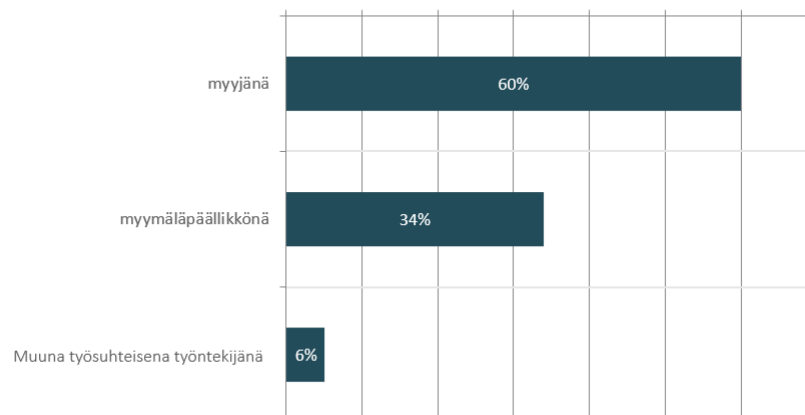
Vaikka pandemian vaikutuksia on pyritty ennakoimaan ja selvittämään tutkimuksessa, on selvää että meneillään olevan äärimmäisen poikkeustilan tämänhetkisiä tai tulevaisuuden vaikutuksia on täysin mahdotonta ennustaa tai arvioida. Kyselyn tuloksiin tuleekin suhtautua ymmärtäen poikkeustilan aiheuttamat mahdolliset vaikutukset ja sen mukanaan tuomat mahdolliset lieveilmiöt.

## 7 Työhyvinvointikyselyn tulokset

Työhyvinvoinnin kysely toteutettiin huhtikuussa 2020, ja siihen pystyivät vastaamaan kaikki toimeksiantajayrityksessä työsuhteessa työskentelevät myymälätyöntekijät. Vastauksia tuli yhteensä 171 kappaletta. Tämä tarkoittaa noin 28,36 % vastausprosenttia, joka on kohtuullinen huomioon ottaen, että kyselyn aikana työntekijöillä oli paljon lomaa tai vapaita ja osa-aikaisilla henkilöillä saattoi olla poikkeustilan vuoksi normaalia vähemmän töitä.

### 1. Työskentelen myymälässä...

Vastaajien määrä: 171



Taulukko 1: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden työtehtäväjakauma

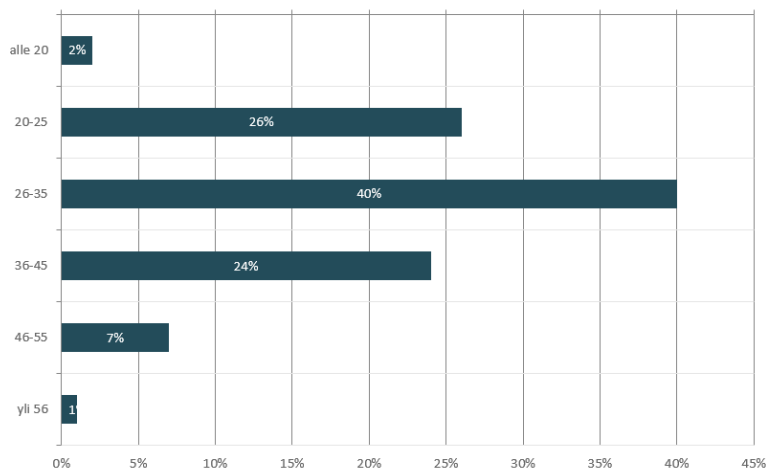
Taulukossa 1 esitetään kyselyyn vastanneiden henkilöiden jakauma työtehtävien osalta: 60% vastaajista oli myyjiä, 34% vastaajista myymäläpäälliköitä ja 6 % muita työntekijöitä, kuten asiantuntijatyössä myymälässä työskenteleviä työntekijöitä.

Vastaajien ikäjakauma on puolestaan esitetty taulukossa 2:



## 2. Ikä

Vastaajien määrä: 171



Taulukko 2: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden ikäjakauma

	n	Prosentti
alle 20	3	1,75%
20-25	45	26,32%
26-35	68	39,77%
36-45	42	24,56%
46-55	12	7,02%
yli 56	1	0,58%

Taulukko 3: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden ikäjakauma numeraalisesti

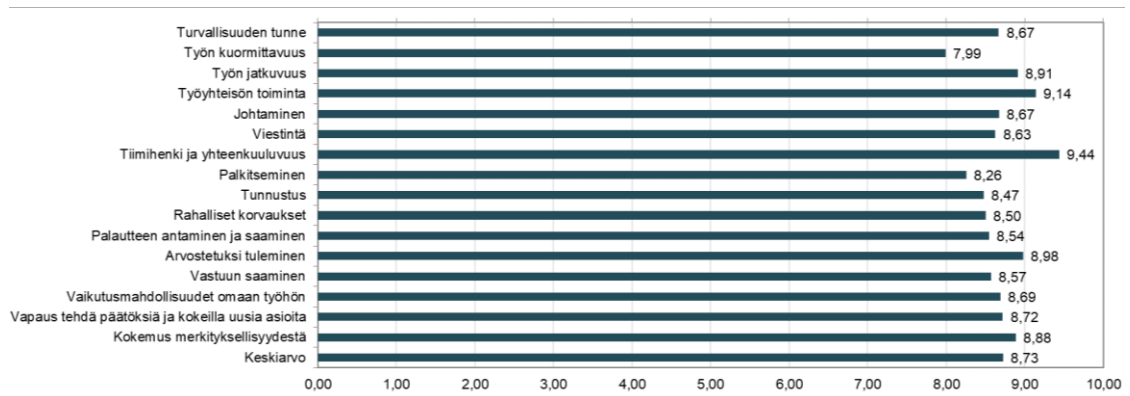
Edellä esitetyt taulukoiden 1 ja 2 vastaajien ikäjakaumat noudattelevat yrityksen henkilöstön ikäjakaumaa ja vastaavat sitä hyvin (Yritys X 2020). Suurin osa, 39,77% vastaajista oli 26-35-vuotiaita. Yhteensä 67,84% vastaajista oli alle 36-vuotiaita, ja vain 0,58%, yksi vastaaja, oli yli 56-vuotias. Myös alle 20-vuotiaiden vastaajien osuus oli pieni, 1,75% (3 vastaajaa), joka on toki tyypillistä kaupan alan yrityksissä, joissa useimmiten vaaditaan täysi-ikäisyyttä työsuhteelta työntekijöiltä, jotta esimerkiksi yksintyöskentely ja rahankäsittely ovat mahdollisia.

### 7.1 Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tärkeys myymälähenkilökunnalle

Työhyvinvoinnin kyselyssä pyydettiin myymälähenkilökuntaa miettimään, miten merkityksellisiä eri työhyvinvoinnin osa-alueet ovat juuri heidän omalle työhyvinvoinnilleen ja sen kokemukselle. Toisin sanoen kysyttiin, kuinka paljon mikäkin tekijä vaikuttaa myymälähenkilöstön mielestä heidän omaan työhyvinvointiinsa.

Kyselyyn oli valittu 16 erilaista teemaa, joita kyselyyn vastaajat pohtivat siltä kannalta, miten paljon ne vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa. Jokainen teema pisteytettiin 1-10 sen mukaan, kuinka tärkeäksi ja merkittäväksi kyseisen teeman koki oman työhyvinvointinsa kannalta

ja kuinka paljon sen koki vaikuttavan omaan työhyvinvointiin (1- ei vaikuta lainkaan, 10- vaikuttaa erittäin paljon) Teemat oli valittu pohjaten aiemmin esiteltyihin työhyvinvoinnin teorioihin ja niiden eri osa-alueisiin. Teemat ja niiden keskiarvot pistemäärät on kuvattu taulukossa 4.



Taulukko 4: Eri osa-alueiden ja teemojen merkityksellisyys työhyvinvoinnin kannalta työhyvinvoinnin kyselyyn vastanneiden keskuudessa

Kuten taulukosta 4 voidaan huomata, tärkeimmäksi vaikuttimeksi työhyvinvoinnin kannalta koettiin myymäläkentässä tiimihenki ja yhteenkuuluvuus omassa tiimissä. Tämä osa-alue sai keskiarvollisesti arvosanan 9,44. Seuraavat 4 tärkeintä järjestyksessä olivat työyhteisön toiminta (9,14), arvostetuksi tuleminen (8,98), työn jatkuvuus (8,91) ja kokemus merkityksellisyydestä (8,88). Vähiten merkityksellisenä koettiin työn kuormittavuus, jonka merkityksellisyys työhyvinvoinnin vaikuttimena arvioitiin keskiarvollisesti 7,99 pisteeseen. Toiseksi vähiten merkittäväksi koettiin palkitseminen (8,26) ja kolmanneksi vähiten merkitykselliseksi tekijäksi tunnustus (8,47).

Taulukosta 5 nähdään prosenttiosuuksina vastauksien jakautuminen eri teemojen välillä:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mediaani
Turvallisuuden tunne	0,59 %	0,59 %	1,75 %	0 %	2,92 %	2,34 %	5,85 %	19,30 %	30,99 %	35,67 %	9
Työn kuormittavuus	1,17 %	2,92 %	2,34 %	1,17 %	5,85 %	4,68 %	9,35 %	22,81 %	21,64 %	28,07 %	8
Työn jatkuvuus	0 %	0,59 %	1,17 %	0,58 %	5,26 %	1,75 %	4,68 %	11,70 %	21,64 %	52,63 %	10
Työyhteisön toiminta	0 %	0 %	0,58 %	0,58 %	1,17 %	2,34 %	4,68 %	11,70 %	25,73 %	53,22 %	10
Johtaminen	0,59 %	1,17 %	1,75 %	0,59 %	1,75 %	2,34 %	6,43 %	15,79 %	33,33 %	36,26 %	9
Viestintä	0 %	0,58 %	1,17 %	0,58 %	4,68 %	2,34 %	8,19 %	18,13 %	27,49 %	36,84 %	9
Tiimihenki ja yhteenkuuluvuus	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1,17 %	2,92 %	11,11 %	20,47 %	64,33 %	10
Palkitseminen	1,17 %	1,17 %	0,59 %	1,17 %	4,09 %	6,43 %	9,94 %	22,22 %	22,81 %	30,41 %	9
Tunnustus	0,59 %	0,58 %	1,17 %	0,58 %	2,34 %	2,92 %	12,28 %	22,81 %	25,15 %	31,58 %	9
Rahalliset korvaukset	1,76 %	1,17 %	2,34 %	1,75 %	1,17 %	1,75 %	9,94 %	15,21 %	24,56 %	40,35 %	9
Palautteen antaminen ja saaminen	0 %	0,58 %	0,58 %	1,17 %	2,34 %	4,68 %	8,19 %	23,98 %	26,90 %	31,58 %	9
Arvostetuksi tuleminen	0,58 %	1,17 %	0 %	1,17 %	0,58 %	1,17 %	7,02 %	13,45 %	25,15 %	49,71 %	9
Vastuun saaminen	0 %	0,59 %	1,17 %	0,58 %	0,58 %	5,26 %	14,62 %	15,79 %	27,49 %	33,92 %	9
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	0 %	0,58 %	0 %	1,17 %	1,17 %	4,68 %	10,53 %	15,20 %	32,75 %	33,92 %	9
Vapaus tehdä päätöksiä ja kokeilla uusia asioita	0 %	0,59 %	0,58 %	1,17 %	0 %	4,68 %	5,85 %	22,22 %	31,58 %	33,33 %	9
Kokemus merkityksellisyydestä	0 %	0,59 %	0 %	1,75 %	0,59 %	1,75 %	7,02 %	18,71 %	28,07 %	41,52 %	9
Esimiehen tuki	0,59 %	1,75 %	0,59 %	0,59 %	2,92 %	2,34 %	6,43 %	16,96 %	23,39 %	44,44 %	9

Taulukko 5: Työhyvinvoinnin eri teemojen merkityksellisyys työhyvinvoinnin kokemukselle, jakauma prosenttiosuuksina

Edellä esitetystä taulukosta 5 voidaan huomata, että myös alhaisimmat pistemäärät saaneissa osa-alueissa suurimmat prosenttiosuudet painottuvat pisteiden 8-10 välille, ja jokaisen osa-alueen suurin pistemäärä painottuu arvosanaan 10.

Huomion arvoista näiden vastausten osalta on se, että lähtökohtaisesti jokainen osa-alue arvioitiin merkitykselliseksi työhyvinvoinnin kannalta. Tämä vahvistanee aiempaa teoriaosuutta ja siinä esitettyjä työhyvinvoinnin teorioita siltä osin, millaisista asioista työhyvinvointi ja sen kokemus koostuvat sekä käsitystä työhyvinvoinnista kokonaisvaltaisena kokemuksena. Tämän kysymyksen osalta voidaankin todeta, että jokainen osa-alue on koettu merkitykselliseksi oman työhyvinvoinnin rakentumisessa ja erot eri osa-alueiden ja teemojen välillä jäivät hyvin pieniksi, suurimmillaan 1,45 pisteen erolla vähiten ja eniten merkityksellisten teemojen välillä.

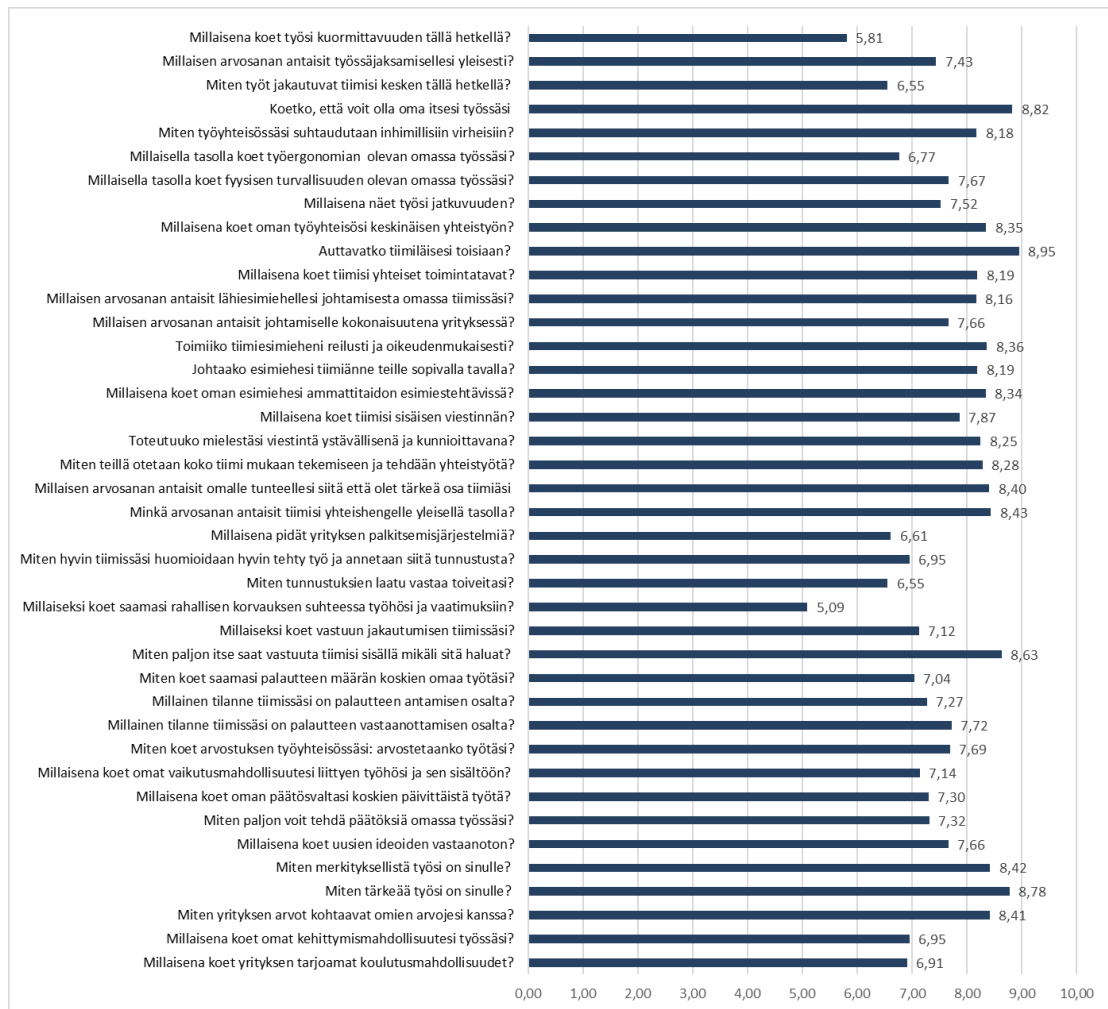
## 7.2 Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden toteutuminen myymälätyöskentelyssä

Eri teemojen ja osa-alueiden merkityksellisyyden lisäksi kyselyssä mitattiin näiden samojen teemojen alle lukeutuvien konkreettisten asioiden toteutumista päivittäisessä työssä. Vastaa- jille esitettiin väittämiä ja kysymyksiä, joiden toteutumisesta heidän tuli arvioida asteikolla 1-10 (1- ei toteudu lainkaan, 10- toteutuu erinomaisesti). Arviointiasteikosta todettakoon, että 1-5 asteikolla tarkoittaa heikkoa, 6-7 kohtalaista, 8-9 hyvää ja 10 erinomaista toteutumista.

Väittämät ja kysymykset jaettiin eri teemojen mukaisesti nojaten aiemmin esitettyihin työhyvinvoinnin teorioihin sekä niiden pohjalta muodostuneisiin osa-alueisiin ja muotoiltiin ymmärrettävämpään muotoon. Vastaaajille ei kerrottu eri osa-alueita tai teemoja, vaan jokainen kysymys tai väittämä esitettiin omanaan.

Taulukosta 6 nähdään eri väittämien ja kysymysten toteutuminen myymälätyössä kyselyyn vastanneiden näkökulmasta asteikolla 1-10 (1- ei toteudu lainkaan, 10- toteutuu erinomaisesti). Parhaiten tuloksien mukaan myymälätyössä toteutuvat seuraavat osa-alueet: Toisten ihmisten auttaminen tiimissä (8,95), omana itsenään oleminen (8,82), työn tärkeys työntekijälle henkilökohtaisesti (8,78), vastuun saaminen tiimin sisällä niin halutessaan (8,63) ja tiimin yhteishenki (8,43).

Huonoiten puolestaan työssä toteutuvat vastaajien mukaan työstä saatu rahallinen korvaus (5,09), työn kuormittavuus (1- erittäin kuormittava, 10- ei lainkaan kuormittava) (5,81), tunnustuksen laatu (6,55), työtehtävien tasainen jakautuminen (6,55) sekä yrityksen palkitsemisjärjestelmä (6,77).



Taulukko 6: Työhyvinvoinnin eri teemojen ja osa-alueiden toteutuminen myymälätyössä

Kun tarkastellaan eri väittämiä tarkemmin, huomataan, että erityisesti seuraavien osa-alueiden toteutuminen koetaan vastaajien keskuudessa heikoksi: rahalliset korvaukset ja palkkiot, palkitsemisjärjestelmät, työstä saatu tunnustus ja työn kuormittavuus.

Jotta saatiin parempi kokonaiskuva siitä, miten eri teemat sijoittuvat suhteessa keskenään, jaettiin kyselyn eri kysymykset ja väittämät teemoittain ryhmiin sen mukaan, mitä teemoja ajatellen ne oli koostettu. Jokaiselle teemalle laskettiin sen jälkeen keskiarvo kyseiseen teemaan kuuluvien väittämien ja kysymysten pohjalta. Näin pystyttiin tarkastelemaan tuloksia teemoittain, ja saatiin myös hyvä käsitys vastaustulosten poikkeamista.

Alla esitetyssä taulukossa 7 on esitetty jokainen teema kysymyksineen ja väittämineen sekä pisteytyksineen. Lisäksi taulukossa on nähtävillä jokaisen teeman keskiarvo ja teemat on jaettu värikoodilla sen mukaan, miten hyvin ne toteutuvat vastaajien mukaan myymälätyössä ja miten ne sijoittuvat keskenään: punainen- toteutuu huonosti, keltainen- toteutuu kohtuullisesti, vihreä- toteutuu hyvin tai erinomaisesti.

Työn kuormittavuus		
▪ Millaisena koet työsi kuormittavuuden tällä hetkellä?		5,81
▪ Millaisen arvosanan antaisit työssäjaksamisesi yleisesti?		7,43
▪ Miten työt jakautuvat tiimisi kesken tällä hetkellä? (0 erittäin epätasaisesti- 10 reilusti ja tasaisesti kaikille)		6,55
	Keskiarvo	6,60
Psykologinen turvallisuus ja työn jatkuvuus		
▪ Koetko, että voit olla oma itsesi työssäsi (0 en ollenkaan -10 erittäin hyvin)		8,82
▪ Miten työympäristössäsi suhtaudutaan inhimillisiin virheisiin?		8,18
▪ Millaisena näet työsi jatkuvuuden?		7,52
	Keskiarvo	8,17
Fyysinen turvallisuus		
§ Millaisella tasolla koet fyysisen turvallisuuden olevan työssäsi?		7,67
▪ Millaisella tasolla koet työergonomian olevan omassa työssäsi?		6,77
	Keskiarvo	7,22
Työyhteisön toiminta:		
▪ Millaisena koet oman työyhteisösi keskinäisen yhteistyön?		8,35
▪ Auttavatko tiimiläisesi toisiaan?		8,95
▪ Millaisena koet tiimisi yhteiset toimintatavat?		8,19
	Keskiarvo	8,50
Johtaminen (lähiesimies & yrityksen ylempi johto)		
▪ Millaisen arvosanan antaisit lähiesimiehellesi johtamisesta omassa tiimissäsi?		8,16
▪ Millaisena koet johtamisen kokonaisuutena yrityksessä?		7,66
▪ Toimiiko tiimiesimieheni reilusti ja oikeudenmukaisesti?		8,36
▪ Johtaako esimiehesi tiimiänne teille sopivalla tavalla?		8,19
▪ Millaisena koet oman esimiehesi ammattitaidon esimiestehtävissä?		8,34
	Keskiarvo	8,14
Viestintä		
▪ Millaisena koet tiimisi sisäisen viestinnän?		7,87
▪ Toteutuuko mielestäsi viestintä ystävällisenä ja kunnioittavana?		8,25
	Keskiarvo	8,06
Yhteenkuuluvuuden tunne		
▪ Miten teillä otetaan koko tiimi mukaan tekemiseen ja tehdään yhteistyötä?		8,28
▪ Millaisen arvosanan antaisit omalle tunteellesi siitä että olet tärkeä osa tiimiä (0- en koe olevani osa tiimiä, 10- koen kuuluvani tiimiin erinomaisesti)		8,4
▪ Minkä arvosanan antaisit tiimisi yhteishengelle yleisellä tasolla?		8,43
	Keskiarvo	8,37
Palkitseminen ja korvaus tehdystä työstä		
▪ Millaisena pidät yrityksen palkitsemisjärjestelmiä?		6,61
▪ Millaiseksi koet työstäsi saamasi rahallisen korvauksen suhteessa työhösi ja sen vaatimuksiin?		5,09
	Keskiarvo	5,85
Tunnustus ja arvostus		
▪ Miten hyvin tiimissäsi huomioidaan hyvin tehty työ ja annetaan siitä tunnustusta?		6,95
▪ Miten tunnustuksien laatu (= millaisia tunnustuksia ja palkintoja jaetaan) vastaa toiveitasi?		6,55
▪ Miten koet arvostuksen työyhteisössäsi: arvostetaanko työtäsi? (0- ei ollenkaan, 10- todella paljon)		7,69
	Keskiarvo	7,06
Vastuun jakaminen		
▪ Millaiseksi koet vastuun jakautumisen tiimissäsi?		7,12
▪ Miten paljon itse saat vastuuta tiimisi sisällä mikäli sitä haluat? (0- en ollenkaan, 10- niin paljon kuin haluan)		8,63
	Keskiarvo	7,88
Palaute ja työn arviointi		
▪ Miten koet saamasi palautteen määrän koskien omaa työtäsi?		7,04
▪ Millainen tilanne tiimissäsi on palautteen antamisen osalta?		7,27
▪ Millainen tilanne tiimissäsi on palautteen vastaanottamisen osalta?		7,27
	Keskiarvo	7,19
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön		
▪ Millaisena koet omat vaikutusmahdollisuutesi liittyen työhösi ja sen sisältöön? (0- ei mitään vaikutusmahdollisuuksia, 10- erinomaiset vaikutusmahdollisuudet)		7,14
▪ Millaisena koet oman päätösvaltaa koskien päivittäistä työtä? (0- ei yhtään päätösvaltaa, 10- todella paljon päätösvaltaa)		7,3
▪ Miten paljon voit tehdä päätöksiä omassa työssäsi? (0- en yhtään, 10- todella paljon)		7,32
▪ Millaisena koet uusien ideoiden ja toimintatapojen ideoinnin: otetaanko ne hyvin vastaan?		7,66
	Keskiarvo	7,36
Kokemus merkityksellisyydestä		
▪ Miten merkityksellistä työsi on sinulle? (0- ei ollenkaan, 10- todella merkityksellistä)		8,42
▪ Miten tärkeää työsi on sinulle? (0 - ei ollenkaan tärkeää, 10- erittäin tärkeää)		8,78
▪ Miten yrityksen arvot kohtaavat omien arvojesi kanssa?		8,41
	Keskiarvo	8,54
Kehittymismahdollisuudet		
▪ Millaisena koet omat kehittymismahdollisuutesi työssäsi?		6,95
▪ Millaisena koet yrityksen tarjoamat koulutusmahdollisuudet?		6,91
	Keskiarvo	6,93

Taulukko 7: Työhyvinvointikyselyn työhyvinvoinnin osa-alueiden toteutuminen myymälätyössä teemoittain

Taulukossa 7 esitetystä yhteenvedosta voidaan todeta lähestulkoon kaikkien jokaisen teeman sisällä olevien kysymysten ja väittämien arvosanojen olevan linjassa keskenään. Poikkeamia

voidaan kuitenkin löytää muutamia. Poikkeamat määriteltiin sellaisina tuloksina, jotka poikkeavat selkeästi muista saman teeman tuloksista. Yleisesti vähintään 0,8 yksikön ero verrattuna muihin väittämiin tai niiden keskiarvoon tai muu selkeä poikkeama yleisestä linjasta voitiin määritellä tässä yhteydessä ja tutkimuksessa poikkeamana pisteiden ollessa jo lähtökohdaisesti hyvin lähellä toisiaan.

Poikkeamiksi ei todettu sellaisia eroja, jotka tapahtuvat pisteiden 8 -10 välillä. Tällöin riippumatta eroista väittämien välillä on jokainen väittämä kuitenkin pisteytetty vähintään arvolla 8, joka on vastaa jo kiitettävää arvioita. Tällöin poikkeamat eivät ole merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta.

Ensimmäinen poikkeama näkyy työn kuormittavuuden teemassa, jossa työssäjaksaminen sai korkeammat pisteet kuin kaksi muuta väittämää, jotka koskivat työn kuormittavuutta ja työtehtävien jakautumista tiimin kesken. Tämä voi johtua esimerkiksi vallitsevan pandemian aiheuttamasta poikkeustilasta, joka tuli myös ilmi vapaissa kommentteissa useaan otteeseen ja jonka vuoksi työn kuormittavuus ja työtehtävien epätasainen jakautuminen ovat hetkellisesti kasvaneet, mutta yleisesti ottaen työssäjaksaminen ja työhyvinvointi koetaan kohtuullisena. Huomion arvoista työn kuormittavuuden teemassa on kuitenkin se, että keskiarvollinen pisteytys on parhaimmillaan kohtalainen (6,60) ja tällöin kokemusta työn kuormittavuudesta tulee tutkia tarkemmin.

Toinen poikkeama näkyy tarkasteltaessa taulukon seuraavaa teemaa, psykologista turvallisuutta. Tämä poikkeama ei ole suuri, mutta se erottuu selkeästi tuloksista. Tässä teemassa vastaajat arvioivat työn jatkuvuuden alhaisemmaksi kuin muut teeman kysymykset. Tässäkin poikkeamassa huomaamme todennäköisesti pandemian vaikutukset ja sen mukanaan tuoman epävarmuuden liittyen työn jatkuvuuteen, joka on keskustelussa myös mediassa jatkuvasti ja saman alan sisällä lomautuksia ja irtisanomisia on tutkimuksentekohetkellä paljon. Muilta osin psykologisen turvallisuuden teeman aiheet arvioitiin kiitettäväksi ja erityisesti kysymys siitä, kokevatko vastaajat, että he voivat olla työyhteisössä omia itsejään sai korkean, 8,82 pisteytyksen.

Fyysisen turvallisuuden teemassa taas kahden väittämän välillä huomattiin mainitsemisen arvoinen ero, jossa vastaajat olivat arvioineet fyysisen turvallisuuden kohtuulliselle tasolle (7,67), mutta työergonomian huomattavasti matalammalle tasolle (6,77). Molemmat pisteytykset tippuvat kohtuulliselle tasolle mittaristossa, mutta poikkeamaa tulee tarkastella kriittisesti ja huomioida se tulevissa suunnitelmissa.

Yhteenkuuluvuus ja työyhteisön toiminta -teeman arvioiden keskiarvo oli 8,5, joka kertoo siitä, että tämän teeman alle sijoittuvien asioiden, kuten toisten auttaminen, työyhteisön keskinäisten toimintatapojen toimivuus ja tiimin yhteistyö, koetaan toteutuvan kiitettävällä tasolla. Tässä teemassa ei havaittu poikkeamia väittämien ja kysymysten pisteytyksen välillä

ja jokainen niistä oli pisteytetty tasaisesti keskenään, keskimäärin yli 8 pisteen arvioilla. Eri-tyisesti toisten tiimiläisten auttaminen nousi korkealle tässä teemassa pistemäärällä 8,95.

Johtamisen teemassa puolestaan kaikki muut väittämät oli arvioitu yli 8 pisteytyksellä paitsi kysymys siitä, miten vastaajat kokevat johtamisen yleisesti yrityksessä (7,66). Ero tässä kohdassa verrattuna muihin väittämiin ei ole suuri, 0,6 yksikköä verrattuna muiden kysymysten ja väittämien keskiarvoon, mutta huomion arvoinen siinä mielessä, että se viestii yrityksen yleisen tason johtamisesta enemmän kuin muut väittämät, jotka koskevat käytännössä myymälähenkilökunnan lähiesimiehiä ja on samalla selkeästi alhaisimman arvion saanut väittämä.

Viestinnän teeman vastaajat pisteyttivät kiitettävälle tasolle 8,06 keskiarvolla. Teeman väittämien välillä oleva vaihtelu oli 0,38 yksikköä eli näiden vastausten voidaan todeta olevan linjassa keskenään. Tiimin sisäisen viestinnän koetaan olevan kohtuullisella tasolla ja ystävällisyyden ja kunnioituksen koetaan toteutuvan viestinnässä omassa tiimissä hyvin.

Palkitsemisen ja korvausten teemasta löytyy suurin piste-ero kahden teemaan kuuluvan väittämän väliltä; palkkiojärjestelmien saaman arvion 6,61 ja rahallisten korvausten saaman arvion 5,09 väliltä (1,52 yksikköä), teeman keskiarvon ollessa kaikista kyselyn teemoista alhaisimman (5,58). Poikkeama kahden teeman väittämän välillä ei kuitenkaan ole varsinaisen merkittävä siltä osin, että pisteet joka tapauksessa vastaavat teeman alhaista sijoittumista muiden teemojen keskuudessa. Huomion arvoista on se, että tämän teeman saamat pisteet olivat selkeästi kyselyn alhaisimmat ja niiden erotus muihin teemoihin oli merkittävä.

Tunnustus ja arvostus -teeman vastauksissa ei esiintynyt suuria poikkeamia, mutta vastausten pisteytyksestä on havaittavissa se, että vastaajat kokevat, että heidän työtään arvostetaan omassa työyhteisössä, mutta siitä ei saada tarpeeksi tunnustusta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna tämä on hyvä tilanne siinä mielessä, että kokemus arvostuksesta on kuitenkin olemassa. Tärkeää on seuraavaksi tarkastella sitä, miten kokemusta arvostuksesta voidaan viestiä myymälähenkilökunnalle tehokkaammin heidän kaipaamansa tunnustuksen keinoin.

Vastuun jakautumisen teemassa siinä olleiden kahden kysymyksen ero pisteytyksessä oli 1,51 yksikköä. Vastaajat kokivat, että vastuuta saa sitä halutessaan, mutta että vastuut tiimin kesken eivät jakaudu tasaisesti. On mahdollista, että teeman vastauksissa ilmenee tilanne, jossa vastuuta koetaan olevan joissain tilanteissa liikaa. Lisäksi on mahdollista, että pandemian aiheuttama poikkeustila lisää kuormitusta, kuten on todettu myös ensimmäisen teeman yhteydessä, ja vastuuta kasautuu yksittäisten työntekijöiden harteille enemmän kuin muiden. Tällaisessa tilanteessa vastuuta ei välttämättä koeta positiivisena, vaan kuormittavana asiana.

Palaute ja työn arviointi pisteytettiin vastaajien toimesta kohtuulliselle tasolle keskiarvon ollessa 7,19. Poikkeamia eri väittämien pisteytyksien väliltä ei juurikaan löydetty ja yleisesti

ottaen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen toimivat myymälätiimeissä kohtuullisesti. Alhaisimman pistemäärän sai kysymys koskien palautteen määrää pisteillä 7,04.

Teema koskien vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön pisteytettiin keskiarvollisesti 7,36 pisteeseen. Jakauma oli edellisen teeman tavoin väittämien ja kysymysten välillä tasainen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja sen sisältöön -väittämän saadessa alhaisimmat pisteet 7,14, ja uusien ideoiden vastaanotto -väittämän saadessa korkeimmat pisteet, 7,66.

Kokemus merkityksellisyydestä -teema sai koko kyselyn korkeimmat pisteet teeman keskiarvon ollessa 8,54 yksikköä. Tämä teeman väittämien pistemäärät olivat edellisten tapaan linjassa keskenään, hajonnan ollessa korkeimpien ja alhaisimpien pisteiden välillä 0,37 yksikköä ja jokaisen väittämän pisteiden ollessa yli 8.

Viimeisessä, kehittymismahdollisuuksien teemassa keskiarvoksi muodostui 6,93. Tämä teema lukeutuu yhdeksi kolmesta huonoimmat pisteet kyselyssä saaneista teemoista. Hajonta teeman sisällä oli sen sijaan hyvin pientä, 0,04 yksikköä.

Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta tulee tarkastella erityisesti kolmea huonoimmat pisteet saanutta teemaa: kehittymismahdollisuudet, työn kuormittavuus, sekä palkitseminen ja korvaus tehdystä työstä. Nämä kolme teemaa erottuvat muista selkeästi alhaisilla pistemäärillä ja täten todennäköisesti heikentävät työhyvinvoinnin kokemusta.

Toisaalta taas voidaan myös todeta, että useampia teemoja, jotka on merkitty taulukossa vihreällä, tulee myös jatkossa pyrkiä kehittämään ja tarkastella näiden yhteydessä käytettyjä toimintoja ja toimenpiteitä ja pyrkiä mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään niitä myös muissa teemoissa. Kaikkien teemojen tasainen kehittäminen ja ylläpitäminen on työhyvinvoinnin kokemuksen kokonaisuuden kannalta merkittävää ja siksi tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella ja mahdollisia toimenpiteitä kehittää kokonaisuus mielessä pitäen.

### 7.3 Roolit ja vastuut työhyvinvoinnin tukemisessa

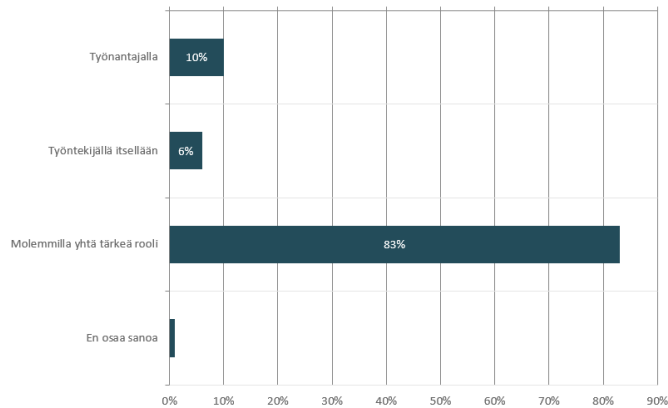
Kyselyssä kysyttiin vastaajilta myös roolien jakautumisesta työntekijän ja työnantajan välillä liittyen työhyvinvoinnin tukemiseen ja ohjaamiseen. Tässä osioissa oli neljä kysymystä, joiden avulla haluttiin kartoittaa hieman vastaajien ajatusmaailmaa ja näkemystä liittyen siihen, kuinka aktiivisessa roolissa he kokevat työnantajan ja toisaalta itsensä olevan työhyvinvointiin liittyvissä aiheissa ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi tarkasteltiin sitä, miten työhyvinvoinnin tukeminen toteutuu myymäläkentässä tällä hetkellä.

Kyselyn kysymyksessä 5 vastaajilta kysyttiin, kumman roolin he kokevat tärkeämpänä työhyvinvoinnin tukemisessa: työnantajan, itsensä vai molempien. Vastaukset jakautuivat seuraavasti taulukossa 8 esitetysti.



5. Kenellä on mielestäsi tärkeämpi rooli työhyvinvoinnin tukemisessa?

Vastaajien määrä: 171



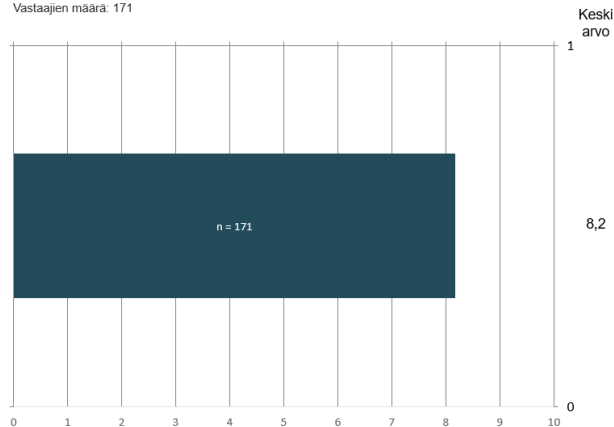
Taulukko 8: Työhyvinvoinnin tukemisen roolijako työhyvinvointikyselyssä

Vastaajista 83% oli sitä mieltä, että molemmilla sekä työnantajalla että työntekijällä on yhtä suuri rooli työhyvinvoinnin tukemisessa. 10% vastaajista oli sitä mieltä, että vastuu on suurempi työnantajalla, kun taas 6% oli sitä mieltä, että työntekijän itsensä rooli on tärkeämpi.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, millaisena he arvioisivat omat panostuksensa työhyvinvointiinsa tällä hetkellä asteikolla 1-10. Tämän kysymyksen vastausten keskiarvo on esitetty taulukossa 9.

6. Kuinka paljon koet itse panostavasi omaan työhyvinvointiisi asteikolla 1-10 (1- en ollenkaan, 10- erittäin paljon)

Vastaajien määrä: 171



Taulukko 9: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden keskiarvollinen arvio omasta panostuksestaan työhyvinvointiin

Vastaajien antama keskiarvo omille panostuksilleen liittyen omaan työhyvinvointiinsa oli keskiarvollisesti 8,2 ja vastaukset jakautuivat taulukossa 10 esitetyn mukaisesti.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keskia rvo	Media ani
	0%	0,59%	0%	1,17%	2,92%	4,09%	11,11 %	38,6%	29,24 %	12,28 %	8,18	8

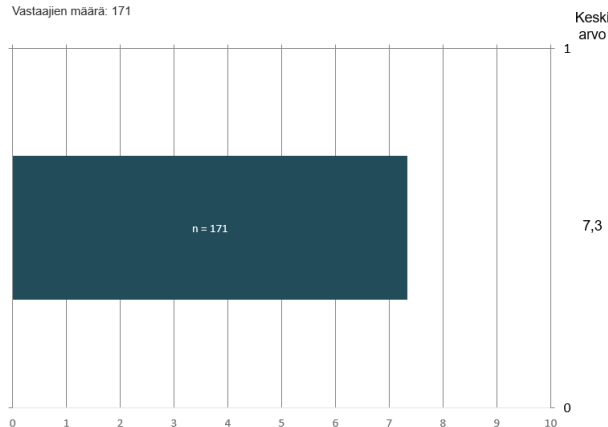
Taulukko 10: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden arvio omasta panostuksestaan työhyvinvointiin: jakauma pisteytysten välillä.

Jakauma oli selkeä ja mediaaniksi muodostui arvosana kahdeksan. Arvosanan 8 tai 9 antoi yhteensä 67,84% vastaajista eli selkeästi yli puolet vastaajista kokee panostavansa vähintään kiihtävästi omaan työhyvinvointiinsa kyselyn toteuttamishetkellä.

Toisessa työhyvinvoinnin vastuisiin ja rooleihin liittyvässä kysymyksessä kysyttiin, miten paljon vastaajat kokivat lähiesimiestensä panostavan tiiminsä ja tiimiläistensä työhyvinvointiin. Tämän kysymyksen vastauksien keskiarvo on esitetty taulukossa 11.

7. Kuinka paljon koet esimiehesi panostavan sinun ja tiimiläisesti työhyvinvointiin asteikolla 1-10 (1- ei ollenkaan, 10- erittäin paljon)

Vastaajien määrä: 171



Taulukko 11: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden keskiarvoinen kokemus esimiehen panostuksista tiiminsä työhyvinvointiin

Esimiehen panostukselle tiimin ja yksilöiden työhyvinvointiin annettiin keskimäärin 7,3 pisteen arvio, joka tarkoittaa käytännössä hieman alle yhden yksikön verran alhaisempaa keskiarvoa, kuin minkä vastaajat antoivat omille panostuksilleen.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keskia rvo	Media ani
	0,59%	4,68%	3,51%	2,92%	6,43%	7,6%	15,2%	25,15 %	22,81 %	11,11 %	7,34	8

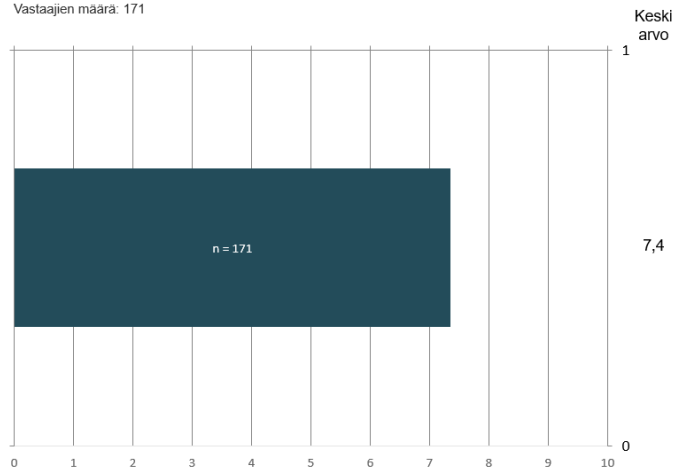
Taulukko 12: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden kokemus esimiehen panostuksista tiiminsä työhyvinvointiin, jakauma pisteytyksissä

Esimiesten panostuksien arvosanat ja pisteytykset jakautuivat vastauksissa taulukon 12 esittämällä tavalla. Taulukon 12 esittämästä jakaumasta voidaan todeta mediaanin olevan sama kuin kysymyksessä liittyen työntekijöiden omiin työhyvinvoinnin panostuksiin. Kuitenkin on huomattava, että tässä kysymyksessä vastaajista 47,96% arvioi esimiesten panostukset työhyvinvointiin pisteillä 8 tai 9, kun vastaava luku arvioitaessa vastaajien omia panostuksia oli 67,84%, eli noin vajaan neljänneksen suurempi.

Seuraavassa kysymyksessä puolestaan pyydettiin arvioimaan oman lähiesimiehen työhyvinvoinnin osaamisista asteikolla 1-10. Keskiarvollinen pistemäärä lähiesimiesten työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyville osaamisille sai kyselyn vastaajilta keskiarvon 7,4, joka on esitetty taulukossa 13. Tämä voidaan tulkita kohtuulliseksi osaamiseksi.

8. Kuinka arvioisit oman lähiesimiehesi työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää osaamista asteikolla 1-10 (1- ei osaamista, 10- erinomainen osaaminen)?

Vastaajien määrä: 171



Taulukko 13: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden keskiarvollinen arvio lähiesimiehen työhyvinvoinnin kehittämisen tasosta

Jakauma vastausten välillä tässä kysymyksessä muodostui taulukon 15 mukaiseksi.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keskia rvo	Media ani
	2,93%	2,92%	2,34%	2,92%	8,19%	6,43%	14,62 %	23,98 %	22,22 %	13,45 %	7,36	8

Taulukko 14: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden keskiarvollinen arvio lähiesimiehen työhyvinvoinnin kehittämisen tasosta, jakauma pisteytyksissä

Jakaumassa vastaukset painottuvat selkeästi pisteiden 7-9 välille, arvosanan 8 ollessa medi-  
aani. Mielenkiintoista on se, että pisteet 7 ja 9 saivat lähes saman prosenttiosuuden vastauk-  
sista, jolloin kokemus näiden pisteiden mukaisesta osaamisesta on myymäläorganisaatiossa

saman suuruinen, vaikka merkitykseltään ne eroavat merkittävästi toisistaan. Toinen mielenkiintoinen asia jakaumassa on se, että suhteessa ympäröiviin arvosanoihin, voimme huomata arvosanan 5 saaneen suhteessa korkean prosenttiosuuden vastauksista.

Keskiarvallisesti esimiesten panostukset työhyvinvoinnin kehittämiseen ja heidän arvioidut työhyvinvoinnin osaamiset saivat lähestulkoon samat pistemäärät niin keskiarvallisesti kuin mediaaninkin osalta. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että on mahdollista että esimiesten panostukset liittyen tiimiensä työhyvinvointiin toteutuvat tällä hetkellä sen osaamistason mukaan, joka heillä on. Tällainen tulkinta voi myös kieliä siitä, että jotta esimiesten panostuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen voitaisiin lisätä, tulisi heidän osaamisiaan siltä osin kartuttaa ja parantaa. Mikäli tilanne on tällainen, heijastuu se selkeästi myymäläkenttään sen tiedostamisena, että esimiehet tukevat tällä hetkellä tiimiensä työhyvinvointia sillä tasolla, jonka tiimit kokevat olevan esimiesten osaamisen puitteissa. Koska pistemäärät ovat kuitenkin keskimäärin alle kiitettävän, tulisi tämän osalta huomioida mahdollinen tarve työhyvinvoinnin osaamisen parantamiseen lähiesimiesten keskuudessa.

Tämän osion kysymyksistä käy hyvin ilmi se, että vastaajat kokevat työhyvinvoinnin roolituk- sen olevan vahvasti jaettu työntekijän itsensä ja työnantajan välille. Lisäksi vastauksista ilme- nee, että vastaajat kokevat itse huolehtivansa työhyvinvoinnistaan kiitettävällä tasolla ja esi- miestensä huolehtivan työhyvinvoinnista ja kehittävän sitä kohtuullisella tasolla. Tässä voi- daan siis huomata pieni epätasapaino työntekijän ja työnantajan roolien toteutumisen välillä, mutta mediaanin ollessa kaikissa vastauksissa sama, kahdeksan yksikköä, voidaan todeta tä- män vaihtelun ja epätasapainon olevan hyvin pientä. Näin ollen käsitys roolien jaosta sekä sen toteutuminen myymälätiimien arjessa on kohtuullisella/hyvällä tasolla ja käytännön toteutu- misen voidaan todeta vastaavan teemaan kohdistuvia odotuksia ja käsityksiä hyvin.

#### 7.4 Työn merkityksellisyys suhteessa rahallisiin palkkioihin

Henkilöstökyselyn kysymyksessä yhdeksän kartoitettiin kahden aiemminkin mainitun teeman, merkityksellisyyden ja rahallisten palkkioiden, suhdetta toisiinsa. Aiemmissa osioissa näiden kahden teeman arviot toteutuivat taulukon 15 mukaisesti seuraavasti:

Tiimihenki ja yhteenkuuluvuus	9,44
Työyhteisön toiminta	9,14
Arvostetuksi tuleminen	8,98
Työn jatkuvuus	8,91
<b>Kokemus merkityksellisyydestä</b>	<b>8,88</b>
Vapaus tehdä päätöksiä ja kokeilla uusia asioita	8,72
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	8,69
Johtaminen	8,67
Turvallisuuden tunne	8,67
Viestintä	8,63
Vastuun saaminen	8,57
Palautteen antaminen ja saaminen	8,54
<b>Rahalliset korvaukset</b>	<b>8,50</b>
Tunnustus	8,47
Palkitseminen	8,26
Työn kuormittavuus	7,99

**Taulukko 15: Merkityksellisyiden kokemuksen ja rahallisten korvausten sijoittuminen työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tärkeydessä**

Merkityksellisyiden kokemus arvioitiin vastaajien toimesta korkeimmaksi toteutumisensa osalta ja palkitseminen sekä korvaus tehdystä työstä matalimmaksi. Pisteytys näiden teemojen sisällä jakautui kuten havainnollistettu taulukossa 16.

<b>Kokemus merkityksellisyydestä</b>	
▪ Miten merkityksellistä työsi on sinulle? (0- ei ollenkaan, 10- todella merkityksellistä)	8,42
▪ Miten tärkeää työsi on sinulle? (0 - ei ollenkaan tärkeää, 10- erittäin tärkeää)	8,78
▪ Miten yrityksen arvot kohtaavat omien arvojesi kanssa?	8,41
Keskiarvo	<b>8,54</b>
<b>Palkitseminen ja korvaus tehdystä työstä</b>	
▪ Millaisena pidät yrityksen palkitsemisjärjestelmiä?	6,61
▪ Millaiseksi koet työstäsi saamasi rahallisen korvauksen suhteessa työhösi ja sen vaatimuksiin?	5,09
Keskiarvo	<b>5,85</b>

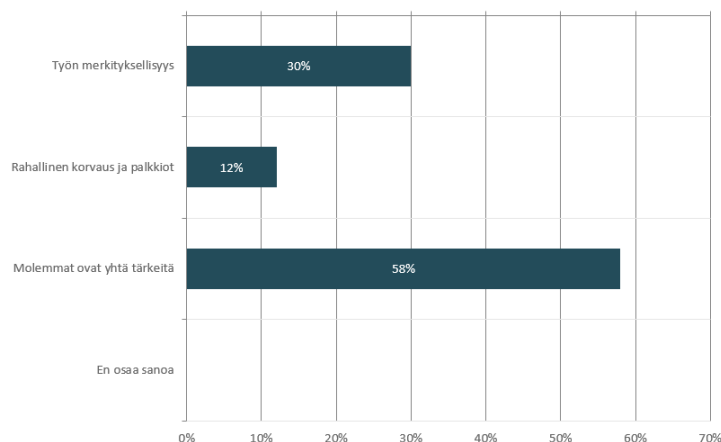
**Taulukko 16: Merkityksellisyiden kokemukset ja palkitsemisen ja korvauksen teemojen pisteiden keskiarvojen jakautuminen teemojen sisällä**

Merkityksellisyiden kokemus arvioitiin vastaajien toimesta korkeammalle kuin rahalliset palkkiot sen osalta, kuinka suuri vaikutus kullakin tekijällä on työhyvinvoinnin kokemukselle. Kysyttäessä taas näiden samojen teemojen toteutumista käytännössä myymälätyössä, korkeimmat pisteet sai kokemus merkityksellisyydestä 8,54 pisteellä ja alhaisimmat pisteet palkitseminen ja korvaus tehdystä työstä 5,85 pisteellä. Tämän teeman sisällä rahallinen korvaus sai koko kyselyn alhaisimmat pisteet keskiarvon ollessa 5,09 pistettä.

Kysyttäessä kumpaa vastaajat pitivät tärkeämpänä, merkityksellisyyttä vai rahallisia korvauksia, jakautuivat vastaukset taulukon 17 mukaisesti.

**9. Kumpi sinulle on tärkeämpää: työn merkityksellisyys ja sisältö vai saamasi rahallinen korvaus ja palkkiot?**

Vastaajien määrä: 171



**Taulukko 17: Työhyvinvointikyselyn vastaukset liittyen työn merkityksellisyyden ja rahallisten korvauksien suhteeseen**

Suurin osa vastaajista, 58% piti molempia yhtä tärkeinä, 30% piti merkityksellisyyttä tärkeämpänä ja 12% rahallista korvausta tärkeämpänä. 51 vastaajaa 171:stä oli sitä mieltä, että työn merkityksellisyys on tärkeämpää kuin siitä saatu rahallinen korvaus. 20 vastaajaa puolestaan piti rahallista korvausta tärkeämpänä ja yksi vastaaja ei osannut sanoa. 99 vastaajaa piti molempia yhtä tärkeinä.

Vastaajista suurin osa siis piteli sekä rahallista korvausta että työn merkityksellisyyttä yhtä tärkeinä asioina, mutta vastausten perusteella vain toinen näistä toteutuu. Mielenkiintoista on se, että nimenomaan nämä osa-alueet saivat toteutumisen osalta kyselyn parhaimmat ja huonoimmat pisteet. Merkityksellisyyden voidaankin tämän perusteella todeta toteutuvan myymäläkentässä kiitettävästi, mutta rahallisten korvausten taas ei. Koska molemmat ovat suurimman osan vastaajista mielestä yhtä tärkeitä työhyvinvoinnin kokemuksen muodostumisen kannalta, on todettava, että rahallisten palkkioiden riittävä toteutumisen puute aiheuttaa todennäköisesti työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden alenemista, jota tällä hetkellä jossain määrin kompensoidaan merkityksellisyyden kiitettävällä toteutumisella.

Tällaisessa tilanteessa on kuitenkin huomioitava se seikka, että rahalliset korvaukset kuuluvat työhyvinvoinnin eri teorioiden mukaan työntekijän turvallisuuteen liittyviin tarpeisiin, kuten Rauramon (2019) työhyvinvoinnin portaissa toiseen portaaseen, turvallisuuden tarpeeseen. Tällaisen tarpeen toteutumatta jääminen voi aiheuttaa sellaista työhyvinvoinnin puutetta, jota ei ole mahdollista kompensoida pitkällä tähtäimellä muiden osa-alueiden kautta. Eri teorioiden mukaan tulisi edellisten portaiden tarpeiden täyttyä tai kaikkien osa-alueiden täyttyä tyydyttävällä tasolla, jotta muita, syvempiä tarpeita, kuten kokemusta merkityksellisyydestä, voidaan täyttää. Työn merkityksellisyys kuuluukin yleisesti ottaen eri teorioiden mukaan korkeimmille portaille tai sellaisille osa-alueille, joiden täyttäminen on pitkällä tähtäimellä mahdollista vain, mikäli perustarpeet on pystytty tyydyttämään kohtuullisesti.

Tämä luo ristiriidan: vastausten perusteella pystytään tyydyttämään korkeamman asteen tarpeita ilman, että perustarpeita on saatu vietyä kiitettävälle tasolle. Oletettavasti tämä saattaa johtua siitä, että työ itsessään pohjaa voimakkaasti tekijöidensä arvomaailmaan ja omiin kiinnostuksen kohteisiin, jolloin siitä tulee osa työntekijän harrastuksia ja vapaa-aikaa eri tavalla kuin sellaisessa tilanteessa, jossa se olisi pelkästään keino ansaita toimeentulo. Toisaalta tämä saattaa myös tarkoittaa sitä, että rahalliset kompensaatiot ja palkkiot ovat sellaisella tasolla, joka juuri ja juuri riittää tyydyttämään vastaajien tarpeen niin, ettei siitä aiheudu suuria ongelmia. Tällöin rahalliset palkkiot eivät edistä työhyvinvointia ja alentavat sitä vain sen verran, mitä on mahdollista kompensoida muiden osa-alueiden panostuksilla.

## 7.5 Yleinen kokemus työhyvinvoinnista

Kyselyn viimeisessä osiossa pyydettiin vastaajia arvioimaan omaa työhyvinvointiaan yleisesti kyselyyn vastaamishetkellä. Keskiarvoksi työhyvinvoinnin nykytilalle saatiin 7,3, joka kertoo työhyvinvoinnin olevan vastaajien keskuudessa tyydyttävällä tasolla. Vastaukset jakautuivat taulukon 18 osoittamalla tavalla.

10. Millaisen yleisen arvosanan antaisit omasta työhyvinvoinnistasi tällä hetkellä asteikolla 1-10 (1- erittäin huono, 10 erinomainen)?

Vastaajien määrä: 171

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Keskia rvo	Media ani
	2,34%	2,34%	4,68%	2,92%	4,09%	4,68%	18,13 %	29,83 %	25,73 %	5,26%	7,31	8

Taulukko 18: Työhyvinvointikyselyn työhyvinvoinnin vastaushetken kokemusten jakautuminen vastaajien kesken

Mediaaniksi työhyvinvoinnin nykyhetken kokonaisarvioinnissa muodostui arvosana kahdeksan, ja yhteensä 60,82% vastaajista arvioi tämänhetkisen työhyvinvointinsa kahdeksan tai sitä suuremmalla arvosanalla.

Tämä kertoo, että vaikka huomaamme kyselyn tekemishetkellä käynnissä olevan poikkeustilan vaikuttavan joihinkin kyselyn osa-alueisiin tuloksia mahdollisesti heikentäen, se ei näytä vaikuttavan korostuneesti yleiseen työhyvinvoinnin kokemukseen myymäläkentässä. On kuitenkin huomioitava myös se seikka, että jakaumassa jokainen alempikin arvosana 1-5 välillä on saanut vastauksia, ja 16,37% vastaajista kokee työhyvinvointinsa olevan heikkoa, pisteytyksen jäädessä arvosanaan 5 tai sen alle. Käytännössä kyselyyn vastanneiden 171:n joukosta tämä tarkoittaa sitä, että noin 28 vastaajaa kokee työhyvinvointinsa tällä hetkellä heikoksi. Erittäin huonoksi (arvosana 1 ja 2) työhyvinvointinsa kokee 4,68% vastaajista, joka tarkoittaa kahdeksaa vastaajaa.

## 7.6 Työhyvinvointikyselyn avoimet kommentit

Vastaajien oli mahdollista antaa kyselyn lopussa myös avoimia palautteita ja kommentteja liittyen sekä työhyvinvointiin että itse kyselyyn. Näissä kommentteissa ja palautteissa korostui muutama teema ylitse muiden:

1. Korona-pandemian aiheuttama poikkeustila ja sen mukanaan tuoma epävarmuus, joka vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen, erityisesti työn kuormittavuuden ja turvallisuuden tunteen osalta, heikentävästi. Tähän liittyen kommentoitiin myös lisääntynyttä yksintyöskentelyä ja työvuorojen muutoksia sekä vähentyneitä työtunteja, jotka ovat aiheutuneet pandemiasta ja sen edellyttämistä toimista.

2. Puutteelliseksi koettu kommunikaatio myymälätiimien sisällä ja erityisesti esimiesten toimesta korostui työhyvinvointia heikentävänä tekijänä.

3. Myymälätiimien ja yhteistyön toimivuus korostui kommentteissa ja omat tiimit koettiin pääsääntöisesti paitsi toimiviksi ja turvallisiksi, myös oman työn mielekkyyttä lisääviksi. Yhteishengen merkityksellisyys nousi esiin työhyvinvointia parantavana tekijänä ja samaten sen puute työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Kehitysehdotuksena esiin nousivat erilaiset tyhy-päivät ja myymälätiimien yhteisen tekemisen tukeminen työnantajan taholta.

4. Organisaation panostukset työntekijöiden työhyvinvointiin nähtiin lähinnä erilaisina taloudellisina panostuksina; toivottiin liikunta- ja kulttuuriseteleitä sekä rahallisten palkkioiden korotusta ja erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Konkreettisenä investoineina esiin nousivat erilaiset liikunnan ja kulttuurin tukemisen toimet sekä palkkojen korotukset.

5. Työvuorosunnittelu koettiin useammassa vastauksessa riittämättömänä tai toimimattomana sekä yksilön tarpeet huomioimattomana. Vastauksissa tuli ilmi, että tällä hetkellä työvuorosunnittelun toteutus heikentää työhyvinvointia ja sitä voitaisiin parantaa huomioimalla työntekijöiden tarpeet ja toiveet yksilöllisellä tasolla paremmin.

6. Tunnustuksien ja palkkioiden laatu nostettiin esiin useassa palautteessa. Kehitysehdotuksena esitettiin, että palkitsemista ja tunnustusta saataisiin organisaation taholta enemmän ja sellaisista asioista, jotka eivät ole yhteydessä suoraan myyntiin tai asiakaspalveluun, vaan tunnustusta olisi mahdollista saada myös muusta työnkuvaan kuuluvasta työstä ja sen poikkeuksellisen hyvistä suorituksista.

Yleisesti ottaen kyselyn avoimien kommenttien kautta voidaan todeta, että valtaosa vastaajista on tyytyväisiä työhönsä ja nauttii siitä. Tätä seikkaa korostettiin useassa avoimessa kommentissa. Kehitysehdotuksia tuli jonkin verran, mutta enimmäkseen työhyvinvoinnin puutteellisuutta kuitenkin perusteltiin meneillään olevan poikkeustilan aiheuttamilla muutoksilla, jotka vaikuttavat erikoiskaupan alaan ja erityisesti myymälätyöhön radikaalisti työtuntien vähenemisenä, yksintyöskentelyn lisääntymisenä sekä työvuorojen muokkauksina ja lomien siirtoina. Palautteiden mukaan suurin osa vastaajista ymmärsi nämä erilaiset toimet ja syyt niiden taustalla kuitenkin hyvin ja totesi yleisesti ottaen olevansa tyytyväinen työhönsä.

Kyselystä annetut palautteet olivat pääosin positiivisia ja suurin osa vastaajista koki kyselyn hyödylliseksi. Kommentteissa toivottiin myymäläkenttään toimitettavaa yhteenvetoa kyselyn tuloksista ja useassa kommentissa toivottiin myös organisaation taholta läpinäkyvää kommunikointia liittyen siihen, millaisia toimenpiteitä kyselyn pohjalta suunnitellaan ja toteutuvatko suunnitellut toimenpiteet.



## 7.7 Työhyvinvoinnin kyselyn tulosten yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että kyselyn vastausten perusteella toimeksiantajayrityksen myymäläkentän työhyvinvoinnin tila on hyvä. Suurin osa eri teemoista ja osa-alueista sijoittui pisteytyksellä 1-10 välille 7-9, ja useamman kysymyksen mediaanit olivat 8.

On kuitenkin myös todettava, että myös merkittäviä eroja eri osa-alueiden välillä löytyi ja tätä myöten myös useampia kehityskohteita. Kyselyn perusteella voidaan tulkita toimeksiantajaorganisaation ylläpitävän työntekijöiden työhyvinvointia kohtuullisella tasolla niin, että esimiehet toteuttavat työhyvinvoinnin kehittämistä ja panostuksia sillä tasolla, joka on heille heidän osaamistensa puitteissa mahdollista.

Työntekijät myös ymmärtävät kyselyn perusteella oman roolinsa työhyvinvoinnin kehittämisessä ja parantamisessa sekä oman sitoutumisensa tärkeyden työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Osa vastaajista kokee, että työhyvinvoinnin kehittäminen on enemmän työnantajan vastuulla kuin työntekijän vastuulla. Suurin osa näkee asian kuitenkin yhteistyönä ja yhteisenä ponnistuksena, jossa molemmilla on roolinsa ja vastuunsa.

Vastaajat myös vahvistivat käsitystä työhyvinvoinnin teorioista ja siitä, mistä hyvä työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin kokemus koostuvat ja millaiset asiat siihen vaikuttavat. Kaikki kyselyssä esitellyt teemat ja osa-alueet pisteytettiin vastaajien toimesta välille 7,99-9,44 merkityksellisyydeltään työhyvinvoinnin näkökulmasta, joka voidaan tulkita niin, että jokainen esitetty osa-alue on vastaajien mukaan merkityksellinen työhyvinvoinnin rakentumisessa. Merkityksellisempänä pidettiin tiimihenkeä ja yhteisöllisyyttä sekä työyhteisön toimintaa, jotka molemmat pisteytettiin keskiarvallisesti yli 9 arvosanalla. Vähiten merkitykselliseksi aiemmin esitellyistä teemoista koettiin työn kuormittavuus, joka puolestaan pisteytettiin keskimäärin 7,99 arvosanalla. On kuitenkin huomattava, että tämäkin arvosana viittaa vahvasti siihen, että myös työn kuormittavuutta pidetään merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin kannalta.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen annettiin paljon erilaisia kehitysehdotuksia ja näitä pyrittiin myös sisällyttämään osaksi työhyvinvoinnin toimenpidesuunnitelmaa mahdollisuuksien mukaan. Vapaat palautteet olivat suoria ja rehellisiä, joka sekin kielii siitä, että organisaatiossa vallitsee avoin keskustelu ja kommunikaation kulttuuri vaikenemisen sijaan.

## 8 Teemahaastattelut

Teemahaastattelut mahdollistivat tässä tutkimuksessa hankitun tiedon syvällisemmän ymmärryksen ja erilaisten asioiden ja ilmiöiden tutkimisen erilaisista kulmista luodun viitekehyksen kautta. Teemahaastatteluiden avulla voidaan pureutua syvällisemmin yksilöiden kokemuksiin ja sen tarkoituksena on mahdollistaa avoin ja vapaa keskustelu eri aiheiden ja ilmiöiden

ympärillä. Tällaisessa tutkimusmuodossa voidaan painottaa erilaisia yksilön kokemuksia ja niiden roolia tutkimuksessa. (Kananen 2012, 99-100)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että haastattelulle on rakennettu etukäteen runko ja erilaisia kysymyksiä, mutta näissä kysymyksissä pitäytyminen ei ole välttämätöntä. (Ojasalo ym. 2014, 106- 108.) Tässä tutkimuksessa käytetyt kysymykset ja teemahaastattelun runko oli rakennettu etukäteen, mutta keskustelun eri teemojen ympärillä annettiin vapaasti ajautua omille urilleen jokaisen haastateltavan mukaan. Liian johdattavia kysymyksiä pyrittiin välttämään ja kysymyksien asettelu pyrittiin pitämään mahdollisimman neutraalina. Samoin haastattelijan kommentointi liittyen vastauksiin pyrittiin pitämään minimissään, unohtamatta kuitenkaan empaattista suhtautumista aiheeseen liittyen.

Haastatteluun valittiin sellaisia henkilöitä, joita tutkittava ilmiö, tässä tapauksessa työhyvinvointi sekä tuloksellisuus myymäläyksikössä, koskettavat suoraan. Kananen (2012) painottaa, että tutkittavan ilmiön tulee todellisuudessa koskettaa aidosti haastateltavia henkilöitä, jotta tutkimustulokset voivat olla luotettavia. (Kananen 2012, 100)

Teemahaastattelut toteutettiin viiden henkilön kanssa toukokuun 2020 alussa. Haastateltavista kaksi työskenteli samassa tiimissä, muutoin haastateltavat työskentelivät eri tiimeissä. Haastateltavina oli sekä myyjiä että myymäläpäälliköitä ja haastateltavien ikä vaihteli 26 ja 51 ikävuoden välillä. Tiimien, joista haastateltavat työntekijät olivat, aiemmat työhyvinvoinnin kyselyiden vastaukset ja niiden keskiarvot vaihtelivat keskenään ja haastateltavia pyrittiin löytämään sellaisista tiimeistä, joiden työhyvinvoinnin kyselyn vastaukset poikkeaisivat toisistaan varsinkin nykyhetken työhyvinvoinnin kysymysten osalta. Tässä onnistuttiin, sillä neljästä tiimistä, joista teemahaastatteluun osallistuttiin, kahdella keskiarvo kysymyksen ”millaisena koet työhyvinvointiasi tällä hetkellä” oli alle yrityksen keskiarvon ja kahdella yli keskiarvon. Näin kyselyyn saatiin sopivaa hajontaa ja kommentteja sekä sellaisista tiimeistä, joissa työhyvinvoinnin koetaan olevan hyvällä tasolla, että sellaisesta, jossa sen osalta koetaan olevan parantamista.

Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa aineiston koko ei ole itsessään vaikuttava tekijä tutkimuksen tulosten ja onnistumisen kannalta, vaan isoin vaikuttava tekijä on aineiston laatu ja se, kuinka syvälinen ymmärrys sen kautta pystytään rakentamaan tutkittavasta aiheesta. (Eskola & Suoranta 1998, 61-62) Voidaankin todeta, että tässä tutkimuksessa viisi haastattelua on tarpeeksi määrällisesti antamaan kattavan kokonaiskuvan aiheesta ja vastausten avulla pystyttiin pureutumaan syvällisesti kyseessä olevaan ilmiöön.

Teemahaastatteluista kaksi toteutettiin etäyhteyksiä hyödyntäen ja kolmen henkilön haastattelut taas kasvokkain keskustelemalla. Jokaisessa haastattelussa käytettiin samaa

haastattelurunkoa, mutta sitä muokattiin haastateltavien ja keskustelun kulun mukaan haastatteluiden edetessä.

Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa noin 60 minuuttia, mutta miltei jokainen haastateluista venyi yli 1,5 tuntiin. Tämä nähtiin siinä mielessä positiivisena asiana, että kaikki haastateltavat halusivat puhua aiheesta avoimesti. Jokainen haastateltava kertoi omista kokemuksistaan hyvin avoimesti, ja haastatteluiden jälkeen jokainen kertoi keskustelun olleen myös itselleen hyödyllinen sekä mielenkiintoinen. Yleisesti ottaen haastattelutilanteet olivat avoimia ja rentoja ja keskustelut kulkivat vaivattomasti.

### 8.1 Teemahaastatteluiden aineistojen analysointi

Teemahaastatteluista saatiin paljon hyödyllistä materiaalia ja näkemyksiä täydentämään aiemmin toteutettua työhyvinvoinnin kyselyä. Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi erinomaisia kehityskohteita liittyen työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin toimintasuunnitelman rakentamiseen.

Haastatteluiden toteutuessa rönsyilevinä keskusteluina luonnollisimmaksi tavaksi lähestyä haastatteluista saadun materiaalin analysointia valikoitui teemoittelu. Teemoittelussa aineistoa tarkastellaan erilaisten haastatteluissa esiin nousevien teemojen ja yhteisten piirteiden kautta, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173).

Teemahaastatteluiden runko oli jaettu eri teemoihin ja niiden alla eri osa-alueisiin, joten oli luonnollista tarkastella haastattelun tuloksia suoraan näiden teemojen ja niiden osa-alueiden kautta. Haastatteluiden vastaukset litteroitiin ja sen jälkeen jaettiin ensin teemojen mukaisesti jokaisen osa-alueen alle, jonka jälkeen ne tiivistettiin pääkohtiin jokaisen vastaajan osalta. Vastauksista etsittiin tämän jälkeen yhtäläisyyksiä väriteemojen avulla, jolloin saatiin hyvä yleiskatsaus yhtäläisyyksiin vastausten välillä.

Mitä haastateltaville tulee mieleen käsitteestä työhyvinvointi ja millaisia asioita he pitävät erityisen tärkeinä siihen liittyen

1. Kokonaisvaltainen kokemus. Se, että on mukavaa olla töissä ja kaikki sujuu, ei tule ylimääräistä stressiä tai painetta. Työssä jaksamista ja hyvää oloa. Kaikkien tiimiläisten yhteinen juttu, jokaisen vastuulla. Yhteistyö toisten kanssa vaikuttaa paljon, hyvä tiimi tekee valtavasti ja voi myös pahentaa työhyvinvointia.
2. Työssä jaksamista. Hyvä olla työkavereiden kanssa -> hyvä olo koostuu luottamuksesta ja yhdessä tekemisestä. Myös fyysiset asiat vaikuttavat työhyvinvointiin olennaisesti, varsinkin silloin kun jokin on vinossa. Lähtee kuitenkin henkisestä puolesta. Ilmapiiri ja oma tiimi vaikuttaa kaikista eniten.
3. Työssä jaksamista ja sitä että kaikilla on hyvä olla. Yhteispeliä ja ymmärrystä, koostuu tiimistä ja yhteishengestä, psyykkisestä ja fyysisestä olost ja jaksamisesta. Tunne siitä, että toisista välitetään.
4. Työssä jaksaminen ja oma asenne. Se, että pyrkii omalla asenteellaan vaikuttamaan myös muiden hyvinvointiin, "energia tuo energiaa". Yhdessä tekemisen ilo ja tiimin yhteinen tavoite ja fiilis. Yhteispeliä yksilön, tiimin ja työnantajan välillä. Fiilis siitä, että töissä on kivaa ja rentoakin välillä.
5. Tunne siitä, että aamuisin on mukava lähteä töihin. Työ ei tunnu "työltä", vaan se on mukava osa elämää ja harrastuksia. Ei stressiä tai painetta, mukavaa tekemistä ja jaettua kiinnostusta samaan asiaan. Se, että tuntuu että työnantaja välittää. Tiimi avainasemassa.

Kuvio 7: Esimerkki teemahaastatteluvastausten teemoittelusta, jäsentelystä ja analyysistä

Kuviosta 7 nähdään esimerkki tästä jaottelusta. Näin analysoimalla aineistoa saatiin aikaan paitsi tiivis, myös paikkansapitävä ja helposti tulkittava aineisto, jonka avulla johtopäätösten tekeminen oli helpompaa ja johdonmukaisempaa.

## 8.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Haastatteluiden tulokset jaettiin teemoittain ja jokaisen teeman sisällä osa-alueittain ja jokaisen osa-alueen vastauksista koostettiin sen aihe-alueen yhteenveto.

Ensimmäisen teeman, työhyvinvoinnin, sisällä käsiteltiin viittä eri osa-aluetta: työhyvinvoinnin käsitteen merkitystä haastateltaville ja sen erilaisia tekijöitä, työhyvinvoinnin toteutusta omassa työyhteisössä ja haastateltavan tehtävässä, työnantajan roolista työhyvinvoinnin mahdollistajana ja työnantajan vastuuta työntekijöiden työhyvinvoinnista, työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä ja työhyvinvointia parantavia tekijöitä.

Kysyttäessä, mitä työhyvinvoinnista tulee haastateltaville mieleen, nousi kaikkien henkilöiden vastauksissa esiin yhtäläisiä teemoja. Työssä jaksaminen nousi esiin jokaisen haastateltavan kohdalla tavalla tai toisella, tarkasti samalla sanamuodolla neljällä viidestä vastaajasta. Jokainen haastateltavista koki, että työssä jaksaminen on tärkeä osa työhyvinvointia ja useampi tarkensi tätä vielä kertomalla siihen kuuluvan psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin. Työssä jaksamisen teeman yhteydessä korostui kaikkien haastateltavien vastauksissa tiimin ja tiimityön merkitys. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että myymälätyöskentelyssä tiimi ja sen jäsenten keskinäiset suhteet ovat avainasemassa hyvän työhyvinvoinnin rakentamisessa. Tämä näkyy yksilön työhyvinvoinnissa stressin ja paineen vähenemisenä sekä tunteena siitä, että töihin on mukava tulla ja siellä on miellyttävää toimia. Kaikilla haastateltavilla on hyvin yhtenäinen näkemys siitä, mistä työhyvinvointi koostuu ja millaisia asioita se pitää sisällään ja nämä haastateltavien käsitykset tukivat aiemman kyselyn vastauksia. Yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden koettiin olevan hyvin tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnissa.

Työhyvinvoinnin haastatteluhetken toteutumisen vastauksissa taasen löydettiin eroavaisuuksia haastateltavien välillä. Viidestä haastatellusta kolme totesi oman työhyvinvointinsa olevan hyvää, yksi kertoi sen olevan kohtuullista ja yksi puolestaan totesi sen olevan heikkoa. Yhteistä kaikille haastateltaville oli se, että jokainen koki meneillään olevan poikkeustilan aiheuttavan painetta, stressiä ja huolta, joiden he kaikki totesivat laskevan työhyvinvoinnin kokemusta omalla kohdallaan. Työhyvinvoinnin heikkenemistä oli havainnut jokainen vastaajista ja jokaisen osalta rationaalinen poikkeustilan aiheuttamien paineiden käsittely ja analysointi onnistui oma-aloitteisesti. Jokainen myös ymmärsi työnantajan roolin tilanteessa, mutta esiin nousi kolmessa viidestä keskustelusta epävarmuus ja tiedottamisen puute, joiden koettiin lisäävän epävarmuutta. Kaikkia haastateltuja yhdisti kuitenkin selkeä halu työskennellä yrityksessä kahdesta syystä, jotka vastaajien mukaan molemmat lisäävät työhyvinvointia normaalitilanteessa: työn voimakas merkityksellisyys sekä samanhenkinen tiimi ja työyhteisö.

Työnantajan rooli työhyvinvoinnissa käsitettiin pääosin ennaltaehkäiseväksi sekä puitteet tarjoavaksi. Tällä tarkoitettiin sitä, että työnantajan odotetaan tarjoavan mahdollisuudet ja puitteet perustason työhyvinvoinnin edellytyksille ja työnantajan vastuulla ovat mm. psyykkisesti ja fyysisesti turvallisen työympäristön varmistaminen, henkisesti terveen työyhteisön tukeminen ja mahdollistaminen, työvälineiden tarjoaminen ja niiden ylläpitäminen sekä työterveyshuollosta huolehtiminen. Työnantajan vastuulla koettiin olevan myös työn sujuvuuden mahdollistaminen ja epäkohtiin puuttuminen sekä työn ohjaaminen. Jokainen vastaajista pyrki vastauksissaan selkeästi miettimään työnantajan vastuuta hyvin realistisista lähtökohdista. Jokainen haastatelluista viittasi jollain tasolla toimeentuloonsa ja maksettuaan palkan. Yksi vastaajista oli vahvasti sitä mieltä, että työnantajan vastuulla on huolehtia siitä, että jokainen työntekijä saa työstään riittävän toimeentulon ja sen kuuluvan perustavanlaatuisiin vastuisiin. Muut vastaajat kokivat työnantajan vastuun tältä osin sellaisena, että työnantajan vastuisiin kuuluu lähinnä rahapalkan oikeellisuus suhteessa sovittuun ja mahdollisuuksien mukaan hyvästä työstä myös rahallisesti palkitseminen.

Neljä viidestä vastaajasta otti työnantajan vastuista keskustellessa puheeksi työntekijän vastuut liittyen työhyvinvointiin ilman, että sitä kysyttiin. Näistä neljästä henkilöstä jokainen korosti jollain tasolla yksilön vastuuta paitsi omasta työhyvinvoinnistaan, myös oman työyhteisönsä työhyvinvoinnista. Jokainen myös mainitsi tässä yhteydessä ratkaisevana tekijänä yksilöiden asenteen ja oman tekemisen sekä kommunikoinnin omassa työyhteisössä. Kolme henkilöä nosti esiin tiimiesimiehen vastuun tältä osin, sekä sen, kuinka paljon tiimiesimiehen toiminta ja asenne ohjaa koko tiimin toimintaa ja täten vaikuttaa kaikkien työhyvinvointiin merkittävästi.

Kysyttäessä työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä keskustelussa esiin nousivat toistuvasti sellaiset tekijät kuten liiallinen stressi, paineen ja kiireen tunne, fyysiset vaivat, työilmapiirin ja oman tiimin keskinäiset haasteet ja luottamuksen puute, epäoikeudenmukaisuus ja epäkohtiin puuttumattomuus. Lisäksi neljä viidestä vastaajasta kertoi, että kannustamisen puute heikentää merkittävästi työhyvinvoinnin kokemusta.

Työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä puhuttaessa puolestaan keskusteluiden keskiöön nousi selkeästi myymälätiimi ja oman tiimin keskinäinen toiminta. Erityisesti keskustelu koski yhteisiä päämääriä ja yhteistä näkemystä, mahdollisuuksia auttaa asiakkaita, työn merkityksellisyttä itselle ja koko tiimille, sekä tiimin jäsenten keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta. Hieman irrallisina tästä keskustelusta nostettiin esiin muutamia resurssityyppisiä, yksittäisiä toiveita, kuten vapaa-ajan ja harrastuksien tukeminen työnantajan puolelta mm. liikunta- tai kulttuurisetelein ja vastaavin etuuksin.

Mielenkiintoista tämän teeman vastauksissa oli se, että työnantaja nähtiin ikään kuin ulkopuolisenä resurssina ja tekijänä tiimien työhyvinvoinnissa ja ketju sekä sen johto ulkoistettiin

lähestulkoon kaikissa sellaisissa keskusteluissa, jotka koskivat omaa tiimiä. Oma tiimi taas tunnuttiin nähtävän omana, itsenäisenä yksikkönä, jonka yhteinen ja yksilöiden työhyvinvoinnin kokemus luodaan omassa tiimissä ja sen jäsenten toiminnalla, sen sijaan että yritys tai työnantaja voisi siihen juurikaan vaikuttaa. Toisin sanoen koettiin, että työnantajan tehtävänä on luoda sopivat ja riittävät puitteet työhyvinvoinnin toteutumiselle ja tiimien, yksilöiden ja tiimiesimiesten vastuulla on puolestaan oman yksikön työhyvinvoinnin mahdollistaminen ja ylläpitäminen.

Toisessa, tuloksellisuuden, teemassa haastateltavilta kysyttiin, mitä heille tulee mieleen käsitteestä tuloksellisuus, millaista se on ja miten se näkyy myymälätyössä ja onko olemassa hyvää ja huonoa tuloksellisuutta. Tuloksellisuutta ei missään kohtaa keskustelua määritelty haastattelijan toimesta, vaan jokaisen haastateltavan annettiin vapaasti tehdä omaa tulkintaa siitä koskien.

Kysyttäessä mitä haastateltaville tulee mieleen tuloksellisuudesta, kaikki vastaajista kertoivat erilaisista myymälätyön mittareista ja keskustelut kääntyivät hyvin nopeasti tuloksellisuuden uudenlaiseen ymmärtämiseen poikkeustilan vuoksi; osa tunsi nyt ymmärtävänsä tuloksellisuuden merkityksen yritystoiminnan kannalta paremmin. Jokainen vastaajista totesi myös, että tuloksellisuus on luonnollinen osa toimintaa, ja se mahdollistaa liiketoiminnan harjoittamisen ylipäänsä. Kaksi vastaajista toi perinteisen numeraalisen tuloksellisuuden määrittelyn lisäksi esiin muut mittarit, kuten asiakastytyväisyyden ja oman tuloksellisuuden asiakaskohtaamisissa. Näissä keskusteluissa koettiin, että tuloksellisuus muodostuu paitsi taloudellisesta tuloksesta, myös muista tuloksellisuuksista, kuten asiakastytyväisyydestä, onnistuneista asiakaspalvelutilanteista, onnistuneista työtehtävien läpivienneistä ja myymälän päivittäisten töiden suorittamisesta.

Myymlätyössä tuloksellisuudesta keskusteltaessa myymäläpäällikkötehtävissä olevat haastateltavat nostivat esiin myymälöiden tuloslaskelmien seurannan ja hyödyt myymälän johtamisessa ja myyjinä työskentelevät sen sijaan viittasivat suoraan mittareista vain myyntiin ja myynti/tehty työtunti -mittariin sekä asiakastytyväisyyteen. Viidestä vastaajasta kolme toi tässä vaiheessa jo ilmi sen, että asiakastytyväisyys mittarina tuloksellisuudessa on myymälätyössä erityisen tärkeässä roolissa. Tässä vaiheessa jokainen näistä kolmesta haastateltavista mainitsi myös työtehon liiallisen nostamisen, joka saattaa ilmetä heikentyneenä asiakaspalveluna ja asiakaskokemuksena. Yksi vastaajista kuvaili oravanpyöräefektiä, jossa työtehoa nostamalla saadaan aikaan liiallinen kiire myymälässä, jolloin asiakkaat jäävät palvelematta konseptin mukaisesti, asiakkaat eivät ole tyytyväisiä ja vaihtavat myymälää/ketjua ostotensa kanssa, myynti laskee ja työtehoa aloitetaan kiristämään myymälän työtunneista ja jälleen asiakaskokemus kärsii. Tällaista mallia kuvantamalla voidaan ajatella, että haastateltavan mielestä on myös huonoa tuloksellisuuden tavoittelua.

Myös muut haastateltavat, kysyttäessä huonosta ja hyvästä tuloksellisuudesta, nostivat esiin liiallisen työtehon asiakaspalvelun kannalta. Kantavana teemana näissä keskusteluissa oli erityisesti erinomaisen asiakaskokemuksen takaaminen, joka tuntui olevan jokaiselle haastateltavalle erityisen tärkeä asia. Näissä keskusteluissa korostui erityisesti se, että jokainen haastateltava koki olevansa henkilökohtaisesti vastuussa erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamisessa ja jokainen koki sen selkeästi yhdeksi tärkeimmäksi työtehtäväkseen. Useampi haastateltava mainitsi tässä kohdassa keskustelua sisäisen motivaation työhön ja asenteen merkityksen myös tuloksellisuuden kannalta.

Keskusteluissa liittyen tuloksellisuuteen nousi esiin myös huoli siitä, kuinka paljon työtehoa halutaan mahdollisesti tulevaisuudessa nostaa ja millaisena se näkyy myymälöiden arjessa; jokainen haastateltava toi ilmi lisääntyneet työtehtävät myymälässä, erityisesti sellaiset, jotka eivät koske suoraan asiakaspalvelutyötä, vaan muita asioita kuten kuormanpurkua. Neljä viidestä haastateltavasta toi ilmi tässä kohdassa huolensa myös siitä, miten korkeat myynti/tehty työtunti -mittarin tavoitteet vaikuttavat myymälähenkilökunnan paitsi henkiseen, myös fyysiseen hyvinvointiin. Useampi haastateltava arvioi, että työtehoon liittyvien tavoitteiden noustessa useampi myymälähenkilökuntaan kuuluva joutuu mahdollisesti liian suuren fyysisen kuormituksen alle, kun esimerkiksi painavia kuormia joudutaan purkamaan yksin myymälässä mahdollisesti aiempaa enemmän ja useammin.

Tuloksellisuudesta kaikki haastateltavat olivat selkeästi yhtä mieltä siinä mielessä, että jokainen ymmärsi sen merkityksen liiketoiminnan kannalta, jokainen oli myös sitä mieltä, että sen mittaaminen ja seuraaminen on järkevää. Osa haastateltavista koki, että nykyinen tilanne, jossa työn tehokkuutta seurataan tarkasti, aiheuttaa painetta työskentelyyn jo valmiiksi epävarmoissa oloissa. Osa taas koki sen olevan luonnollista poikkeustilassa.

Tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin mahdollisiin yhteyksiin siirryttiin jokaisessa haastattelussa haastateltavien aloitteesta, kun jokainen alkoi pohtia sitä, miten tuloksellisuus voi vaikuttaa työhyvinvointiin mm. fyysistä rasittavuutta lisäävänä tekijänä. Haastateltavista suurin osa koki, että näiden kahden teeman välillä vallitsee yhteys ja jokainen mainitsi yhteydet sekä toisiaan vahvistavina että toisiaan heikentävinä tekijöinä.

Toisiaan vahvistavina tuloksellisuus ja työhyvinvointi koettiin niin, että onnistumiset ruokkivat onnistumisia ja hyvän olon tunnetta, jolloin hyvä tuloksellisuus ja onnistumiset niin yksilöinä kuin tiiminä tuloksellisuuden saralla lisäävät työhyvinvointia myymäläkentässä.

*”Hyvä asenne tuo lisää hyvää asennetta ja onnistumiset onnistumisia. Jokainen on itse vastuussa siitä omasta asenteesta ja tekemisestä, ei sitä kukaan muu voi sulle alkaa opettamaan. Kaikilla on kivempi olla kun onnistutaan yhdessä eikä ketään tarvitse väkisin raahata mukana.”*

Haastateltavat nostivat esiin myös ajatuksia siitä, miten työhyvinvoinnin parantaminen voisi parantaa tuloksellisuutta ja useampi haastateltava pohti sitä, kuinka työhyvinvointi ja tiimin keskinäinen yhteistyö voi edistää tuloksellisuutta. Tässä esiin tuli sellaisia asioita kuten parempi työssä jaksaminen ja tiimityö, jotka edistivät vahvasti haastateltavien näkemyksen mukaan myös tuloksellisuutta. Heidän kokemuksiansa mukaan parempi työssä jaksaminen edistää tuloksellisuutta niin määrällisesti kuin laadullisestikin, sillä paremman jaksamisen myötä myös asiakkaat palvellaan paremmin ja tuloksista nautitaan eri tavalla. Haastateltavat kokivat, että sitoutuminen työhön myös kasvaa samassa linjassa työhyvinvoinnin ja hyvinvoinnin kokemuksen kanssa ja tällöin vahvempi sitoutuminen edesauttaa myös tuloksellisuuden syntymistä.

Neljä viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, että työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välillä elää vahva korrelaatio, mutta että sen mittaaminen voi olla lyhyellä aikavälillä haasteellista, sillä puhuttaessa esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä voi tuloksien ja muutosten esiin tuleminen ja näkyminen konkreettisesti kestää pitkään. Tällöin esimerkiksi työhyvinvoinnin tarkastelu tuloksellisuuden kautta voi olla harhaan johtavaa, sillä tuloksen heikentyminen tulee jälkijonassa verrattuna työhyvinvointiin ja voi olla, että reagointi asiaan siinä vaiheessa, kun tuloksellisuus on jo merkittävästi laskenut, on myöhäistä ja tilanne voi jo olla kestämaton sekä vaatia isoja panostuksia ja toimenpiteitä.

Kehitysehdotuksia kysyttäessä jokaisella vastaajalla oli esittää useita erilaisia kehitysehdotuksia siihen liittyen, miten työnantaja voi tukea työhyvinvointia myymäläkentässä. Huomattavaa on, että vain kaksi vastaajista pohti sitä, miten myymälässä voitaisiin kehittää työhyvinvointia oman tiimin kesken ja lähestulkoon kaikki kehitysehdotukset liittyivät vahvasti työnantajan resursoimiin työhyvinvoinnin toimenpiteisiin. Tahtotila omaan vaikuttamiseen omassa työyhteisössä kuitenkin oli vahva, mutta selkeästi nousi esiin sellaisia asioita, joihin vaaditaan työnantajalta tiettyjä resursseja. Pääosin kehitysehdotukset kuitenkin koskivat kohtuullisen pieniä panostuksia.

Toistuvasti esiin nousivat seuraavat kehitysehdotukset ja kehityskohteet: liikunta- tai kulttuurisetelit tai muut vastaavat tavat tukea työntekijöiden vapaa-aikaa ja fyysisen kunnon ylläpitämistä, koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen esimiehille erityisesti koskien henkilöstön johtamista, aikataulujen väljentäminen ja työn resurssointi niin, että myymälätiimeille jää enemmän aika keskinäiseen vuorovaikutukseen ja ideointiin, sekä kannustamisen lisääminen ja erilaisten tunnustusten lisääminen nimenomaan ketjun muiden tiimien puolelta myymäläkenttään.

*”Olishan se mahtavaa, että huomioitaisiin vaikka jostain muusta tiimistä niitä pieniä juttuja mitä me tehdään oikein täällä. Koska kyllä me ihan joka kausi jotakin oikein tehdään, ja omassa tiimissä kyllä niitä hehkutetaan”*



Ylläolevien kehityskohteiden lisäksi kaikissa keskusteluissa nousi tavalla tai toisella esiin kantavana teemana luottamus ja sen lisääminen, erityisesti ketjun johtoa kohtaan ja sieltä käsin myymälätiimeille. Tämä näkyi sekä kannustamisen ja tunnustuksen lisäämisen ehdottamisena että mm. epäkohtiin puuttumisen parantamisena ja avoimen keskusteluyhteyden luomisena ja ylläpitämisenä niin, että jokainen myymäläkentässä työskentelevä voi kokea tulevansa kuul- luksi varsinkin silloin, kun kyseessä on jokin epäkohta tai epäoikeudenmukaisuus, jonka ha- luaa käsiteltävän oikeudenmukaisesti ja ilman pelkoa mahdollisesta siitä aiheutuvasta syrjin- nästä tms.

### 8.3 Teemahaastatteluiden yhteenveto ja johtopäätökset

Kaiken kaikkiaan teemahaastattelut sujuivat jokaisen haastateltavan kanssa hyvässä, avoi- messa hengessä ja vahvistivat erilaisia työhyvinvoinnin kyselystä saatuja tuloksia. Merkittä- vimpinä teemoina kaikissa haastatteluissa nousivat esiin työn merkityksellisyyden tärkeys ja sen toteutuminen sekä oman tiimin toiminta. Kaikki haastateltavat kokivat työnsä hyvin mer- kitykselliseksi tavalla tai toisella ja jokainen pystyi samaistumaan yrityksen arvoihin hyvin. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että yrityksen arvot olisivat suuressa ristiriidassa omien arvojen kanssa ja jokaiselle työ oli enemmän kuin pelkkä työ, vaikkakin taloudellinen korvaus oli myös jokaiselle merkityksellinen toimeentulon kannalta. Jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että palkkiojärjestelmää tai rahallisia korvauksia tulisi pyrkiä parantamaan.

Oman tiimin toiminnan koettiin olevan työhyvinvoinnin kokemuksen keskiössä ja yritys ja ylempi johto nähtiin vahvasti resursoivina tekijöinä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Jokainen haastatelluista oli sitä mieltä, että työhyvinvointiin tulisi yrityksessä panostaa enemmän ja tarjota myymälätiimeille enemmän mahdollisuuksia parantaa tiimien työhyvinvointia, mm. erilaisten osaamisten kartuttamisella, tukitoimintojen tarjoamisella, erilaisten prosessien luo- misella ja selkeyttämisellä sekä selkeillä ja yksilöllisillä, taloudellisilla panostuksilla työnteki- jöilleen. Kuitenkin jokainen vastaaja korosti, että työhyvinvoinnin kehittämisen suurin vastuu on tiimeillä, tiimiesimiehillä ja yksilöillä, kunhan yritys resursoi ja mahdollistaa sen tarpeeksi hyvin. Yrityksen siis odotetaan tarjoavan perustason resurssit ja raamit työhyvinvoinnin toi- minnalle sekä kartuttavan erilaisia osaamisia tähän liittyen ja varsinaiset toimenpiteet ja ke- hittämistyö tapahtuisi myymäläkentässä ja myymälätiimeissä.

Jokainen haastateltavista oli myös vahvasti sitä mieltä, että hyvä työhyvinvointi edistää tulok- sellisuutta, paitsi lisääntyneenä taloudellisena tuloksena, myös asiakaspalvelun laatua paran- tavana ja kuormittavuutta vähentävänä tekijänä. Kolme viidestä haastateltavasta nosti tässä yhteydessä esiin myös erilaiset mielenterveysongelmista johtuvat sairaslomat ja pohti sitä, millainen vaikutus työhyvinvoinnilla on näihin ja voitaisiinko niitä jonkinasteisesti ehkäistä työhyvinvointia parantamalla. Jokainen näistä kolmesta haastateltavasta tuli siihen lopputu- lokseen, että todennäköisesti työhyvinvoinnilla voitaisiin vähintään helpottaa

mielenterveysongelmia työn kuormittavuutta vähentämällä. Esimerkkeinä mainittiin kattavat perehdytykset ja koulutukset ja työtehon säätäminen niin, että jatkuva kiire ja paine eivät edesauttaisi esimerkiksi ahdistumisen tunteen syntymistä. Lisäksi tiimiesimiesten kouluttaminen työhyvinvoinnin kehittämisen sekä mielenterveysongelmien tunnistamisen ja kohtaamisen saralla koettiin asiaksi, joka voisi edesauttaa työhyvinvointia sekä yksilö- että tiimitasolla.

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että haastateltavien näkemysten mukaan työhyvinvointi, sen kokemus ja kehittäminen ovat kohtuullisella tasolla. Kukaan vastaajista ei osannut suoraan haastattelussa nimetä millaisia työhyvinvoinnin kehittämis- ja tukemistoimenpiteitä työnantaja tekee, työterveyshuoltoa lukuun ottamatta. Voidaan siis päätellä näiden haastatteluiden pohjalta, että harvalle yrityksessä myymäläkentässä työskentelevälle on selvää, miten yrityksessä tuetaan työhyvinvointia ja miten sitä on tarkoitus kehittää.

## 9 Yksiköiden tuloksellisuuden ja tehokkuuden arviointi ja tutkimus

Eri yksiköiden tuloksellisuuden ja tehokkuuden mittaamiseen käytettiin toimeksiantajaorganisaation tuottamia myymäläkohtaisia tuloslaskelmia. Jotta tuloksellisuutta voitiin verrata työhyvinvoinnin kokemukseen tarpeeksi tarkasti, käytettiin tuloksellisuuden tarkastelussa viimeisen kolmen kuukauden tuloslaskelmia aikavälillä tammikuu 2020-maaliskuu 2020.

Toimeksiantajaorganisaatiossa myymälöiden tuloslaskelmissa tarkastellaan seuraavia tulo- ja kulueriä ja ne koostuvat kuvion 8 mukaisesti.

Myymälän liikevaihto
-COGS (myytyjen tuotteiden kustannukset)
-----
= Myymälän myyntikate
-Suorat henkilöstökustannukset
-Suorat liiketilakustannukset
-Muut suorat, myymäläkohtaiset kustannukset
-----
= Myymälän käyttökate

Kuvio 8: Myymälän käyttökateen muodostuminen toimeksiantajayrityksessä

Mittarina työn tehokkuudesta toimeksiantajaorganisaatiossa käytetään laajalti myynti/tehty työtunti -mittaria eli myyntitehoa.

Tässä tutkimuksessa tuloksellisuuden mittarina käytetään myymäläkohtaista käyttökateetta verrattuna koko toimeksiantajayrityksen keskimääräiseen myymälöiden käyttökateeseen sekä myymäläkohtaista myyntitehoa suhteessa samaan mittariin yrityksen myymälöiden keskiarvosta. Näin saadaan keskenään vertailukelpoista dataa, jonka avulla voidaan etsiä poikkeamia niin positiiviseen kuin negatiiviseenkin suuntaan ja samalla verrata tuloksellisuutta eri yksiköiden välillä sekä eroja myymälöiden välillä luotettavasti. Lisäksi myymälöiden tuloksellisuutta tarkastellaan myös asiakastytyväisyyden kautta, ottamalla mukaan tarkasteluun myymäläkohtainen Net Promoter Score -tulos samalta ajanjaksolta kuin tarkasteltava taloudellinen tulos, 1/2020- 3/2020.

Tutkimuksessa käytetyt talouden tunnusluvut ja mittarit saatiin käyttöön suoraan toimeksiantajayritykseltä ja niiden oikeellisuus tarkastettiin yrityksen sisällä niistä vastaavien henkilöiden kanssa.

Toimeksiantajayrityksen pyynnöstä tuloksellisuutta tai tehokkuutta ei esitetä tässä opinnäytetyössä myymälöiden osalta numeraalisesti, vaan niiden erot esitetään prosentuaalisesti ja suhteessa muiden yksiköiden ja koko yrityksen vastaaviin lukuihin. Näin voidaan todeta datan olevan oikeellista ja erot eri yksiköiden välillä voidaan osoittaa ilman, että yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisia ja salassapitovelvollisia lukuja avataan.

Koko yrityksen osalta toimeksiantajayrityksen puolivuositarkastuksen avainluvusta pystytään toteamaan tiettyjä vertailulukuja yksittäisten myymälöiden tehokkuudelle ja sen avulla voidaan päätellä erilaisia yrityksen kehityssuuntia sekä taloudellisen kannattavuuden kokonaisuutta. Tämä auttaa arvioimaan ja ymmärtämään yrityksen nykyistä taloudellista tilaa ja sen avulla peilaamaan yksiköiden taloudellista tulosta yrityksen tulokseen. Puolivuositarkastuksesta saadaan myös tärkeää tietoa siihen liittyen, miten myymälöiden tuloksellisuutta tulee tarkastella suhteessa toisiinsa, ja millä tasolla yleisesti ottaen voidaan pitää eri yksiköiden tuloksellisuutta. Puolivuositarkastuksen avainluvut löytyvät alla olevasta taulukosta 19.

Taulukosta 19 tarkastellaan tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa ensimmäisen sarakkeen lukuja ajalta 1/2020-3/2020. Tämän tutkimuksen osalta olennaisin tunnusluku on oikaistu EBITA %, joka vastaa sisällöllisesti myymälän käyttökateprosenttia parhaiten. Luvuissa ei ole huomioitu aineettomien hyödykkeiden poistoja tai arvonalentumisia.

Yrityksen EBITA-mittariin sisältyy kuitenkin koko yrityksen kaikki toiminnot, jolloin se jää keskimääräistä myymälän käyttökateetta huomattavasti alhaisemmaksi. Sen ymmärtäminen on kuitenkin siinä mielessä tärkeää, että suurin osa yrityksen liikevaihdosta koostuu nimenomaan myymälöiden tekemästä liikevaihdosta ja myymälöiden käyttökate vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen. Tämä auttaa ymmärtämään koko konsernin kulurakennetta ja liikevaihtorakennetta huomattavasti paremmin.

Miljoonaa euroa, ellei toisin mainita	1-3/2020	1-3/2019	Muutos, %	10/2019-3/2020	10/2018-3/2019	Muutos, %	Tilikausi 2019
Liikevaihto	68,4	59,0	15,9	138,7	123,1	12,7	246,6
Liikevaihdon kasvu, %	15,9 %	10,8 %		12,7 %	15,5 %		14,1 %
Vertailukelpoinen konsernimyyntin kasvu, %	14,8 %	10,8 %		11,1 %	10,5 %		11,2 %
Vertailukelpoinen myymälämyyntin kasvu, %	10,0 %	6,8 %		8,5 %	6,7 %		7,8 %
Verkkokaupan osuus, %	23,7 %	21,7 %		21,6 %	20,7 %		20,7 %
Myyntikate, %	43,3 %	43,9 %		44,4 %	44,2 %		44,3 %
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	3,6	3,8	-4,1	10,5	8,5	23,4	18,1
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (oikaistu EBITA)	5,5	4,8	15,8	13,3	10,8	23,7	21,9
Oikaistu EBITA, %	8,1 %	8,1 %		9,6 %	8,7 %		8,9 %
Liikevoitto	2,1	2,4	-10,3	7,5	5,7	31,2	12,5
Liikevoitto, %	3,1 %	4,1 %		5,4 %	4,7 %		5,1 %
Kauden tulos	-2,7	0,1	n.m.	1,0	1,2	-14,4	3,0
Osakekohtainen tulos, laimentamaton ja laimennettu, euroa	-0,09	0,00		0,03	0,04		0,10
Liiketoiminnan rahavirta	4,8	3,5	36,5	19,5	18,3	6,1	39,5
Investoinnit	2,4	1,5	59,3	4,9	3,1	57,5	6,4
Nettovelkaantumisaste, %				67,8 %	147,0 %		135,4 %
Nettovelka / oikaistu käyttökate 12 edelliseltä kuukaudelta				2,3	4,4		3,5
Kanta-asiakkaiden määrä, tuhatta	1 076	949	13,3	1 076	949	13,3	1 018
Myymälöiden määrä jakson lopussa	287	271	5,9	287	271	5,9	277
joista omia myymälöitä	218	198	10,1	218	198	10,1	206

Taulukko 19: toimeksiantajayrityksen puolivuositarkastuksen avainluvut

Osavuositarkastuksen mukaan yrityksen oikaistu EBITA% toiselta kvartaalilta, tammi- maaliskuulta 2020, oli 8,1%. Vertailukelpoinen myymälöiden myynti kasvoi 10% liikevaihdon ollessa koko konsernissa 68,4 miljoonaa euroa.

Tehokkuuden osalta toimeksiantajayrityksellä ei ole mahdollista julkaista täsmällisiä lukuja, mutta tehokkuutta voidaan vertailla prosenttiosuuksien kautta myymälöiden välillä ja toimeksiantajayrityksen keskiarvon välillä.

### 9.1 Eri yksiköiden tuloksellisuus ja tehokkuus

Tuloksellisuus ja tehokkuus vaihtelevat toimeksiantajayrityksessä eri yksiköiden, tässä tapauksessa myymälöiden välillä huomattavasti. Tuloksellisuus riippuu vahvasti paitsi työntekijöiden panoksesta ja osaamisista, myös ulkoisista tekijöistä. Tällaisiksi tekijöiksi yrityksen edustaja mainitsee mm. myymälän fyysisen sijainnin, myymälän koon ja henkilökunnan määrän sekä henkilökunnan rakenteen, myymälän tuottamat mahdolliset palvelut ja niiden toiminnan, erilaiset asiakaskunnan demografiset tekijät sekä kilpailutilanteen. On siis huomioitava myös

näiden ulkoisten tekijöiden vaikutus myymälän tuloksellisuuteen, ja ymmärrettävä niiden vaikutukset tutkimuksen tuloksiin. (Henkilökohtainen tiedonanto 2020)

Tarkastelujaksolla tammikuu 2020-maaliskuu 2020 yrityksen suomen myymälöiden käyttökatevaihtelu oli huomattavaa eri myymäläyksilöiden välillä. Vaihtelua esiintyi myymälätyypistä riippumatta kohtuullisen paljon ja se vaihteli heikoimpien ja parhaiden myymälöiden välillä useita kymmeniä prosentteja. Alle yrityksen myymäläyksiköiden keskiarvollisen käyttökateen jääviä yksiköitä oli yhteensä 42 myymälää.

Tehokkuuden osalta myymälöiden myynti/tehty työtunti vaihtelee erityisen paljon ja tähän mittariin ulkoisten tekijöiden, kuten myymälän sijainnin ja asiakaskunnan demografian ja ostokäyttäytymisen vaikutus, on huomattavasti suurempi kuin tarkasteltaessa myymälän käyttökateä. Tehokkuutta tarkastellaankin siis niin kutsuttuna tukimittarina tässä tutkimuksessa, ja sen arvo tulee olemaan pienempi verrattuna käyttökatteeseen. (Henkilökohtainen tiedonanto 2020)

Net Promoter Score palvelee niin ikään tukimittarina tutkimuksessa. Erot sen osalta ovat myymäläkohtaisesti pienempiä, mutta tämän mittarin mukaanottaminen on äärimmäisen tärkeää, sillä se kertoo asiakastytyväisyyden ja asiakaskokemuksen tasosta, joka on yksi isoimmista tekijöistä tuloksellisuuden syntymisessä, kun kyseessä on erikoiskaupan alan myyntityö fyysisissä myymälälokaatioissa.

## 9.2 Tarkasteltavien myymälöiden luokittelu pohjautuen tuloksellisuuteen

Jotta myymälöitä ja niiden tuloksellisuutta ja tehokkuutta voitiin tarkastella mahdollisimman vertailukelpoisesti, päätettiin ne luokitella tuloksellisuuden kokonaisuuden mukaisesti. Myymälät luokiteltiin sen mukaan, miten hyvää tulosta ne tekevät käyttökateen osalta, millaisella tasolla niiden myynti/ tehty työtunti on sekä sen mukaan, millaisen Net Promoter Scoren asiakkaat olivat myymälälle antaneet. Myymälät luokiteltiin taulukossa 20 esitetyn kaavan mukaisesti.

Myymälöiden pisteytys tuloksellisuudessa			
Käyttökate		Maksimi pistemäärä:	5
10% tai yli parempi kuin keskiarvo	3	Minimi pistemäärä	-3
5-9% parempi kuin keskiarvo	2		
keskiarvossa tai alle 5% parempi	1	Ryhmä 1	3-5 pistettä
5- 9% huonompi kuin keskiarvo	-1	hyvää- erinomaista tulosta tekevät myymälät	
10- 15% huonompi kuin keskiarvo	-2	Ryhmä 2	0-2 pistettä
yli 15% alle keskiarvon	-3	kohtuullista- hyvää tulosta tekevät myymälät	
		Ryhmä 3	-1--3 pistettä
		heikkoa tulosta tekevät myymälät	
Myynti / tehty työtunti yli ketjun keskiarvon	1		
NPS-tulos yli ketjun keskiarvon	1		

Taulukko 20: Myymälän tuloksellisuuden tutkimuksen pisteytys

Myymälät jaettiin kolmeen eri ryhmään tuloksellisuuden osalta: Ryhmä 1, jossa tuloksellisuus oli hyvää tai erinomaista, ryhmä 2, jossa tuloksellisuus oli kohtuullista sekä ryhmä 3, jossa tuloksellisuus oli heikkoa. Maksimipistemäärä/myymälä oli 5 pistettä ja minimipistemääräksi muodostui -3 pistettä. Jokaiselle myymälälle laskettiin yllä esitetyn pisteytyksen mukaan yksilöllinen pistemäärä ja ne sijoitettiin eri ryhmiin saamiensa pisteiden mukaan. Näin saatiin kattava katsaus eri yksiköiden tuloksellisuudesta verrattuna toisiinsa. Yrityksen yksiköiden keskiarvollinen käyttökate valikoitui mittaristoon määritteleväksi arvoksi yrityksen edustajien näkemyksen mukaan ja sen koettiin olevan hyvä.

Koska päämittarina tutkimuksessa käytettiin käyttökate, lisättiin sen painoarvoa pisteytyksessä niin, että käyttökateen osuudesta myymälä sai joko enemmän pisteitä sen ollessa korkealla suhteessa ketjun keskiarvoon ja toisaalta taas sen heikosta toteumasta rokotettiin enemmän pisteitä. Myynti/tehty työtunti ja NPS-tuloksilla oli kuitenkin mahdollista kompensoida heikompaa käyttökate hieman, mutta ei kuitenkaan niin, että myymälän olisi ollut mahdollista sijoittua ryhmään yksi sellaisessa tilanteessa, jossa sen käyttökate oli alle ketjun keskiarvon. Näin käyttökateen osuus sijoittumisessa eri ryhmiin nousi merkittävimäksi tekijäksi tutkimuksen osalta ja taloudellinen kannattavuus pystyttiin huomiomaan riittävällä tasolla tuloksellisuutta tarkasteltaessa.

Tässä tutkimuksessa päätettiin keskittyä ketjun yhteensä 24:ään sellaiseen myymälään, joista oli saatu työhyvinvoinnin kyselyyn vastaukset kolmelta tai useammalta samassa yksikössä työskentelevältä henkilöltä. Näin voitiin arvioida myös myöhemmin näiden myymälöiden työhyvinvoinnin tilaa ja tuottavuuden ja työhyvinvoinnin mahdollisia yhteyksiä keskenään työhyvinvointikyselyn vastausten määrän ollessa tarpeeksi korkea myymäläkohtaisesti.

### 9.3 Tulokset ja yhteenveto tuloksellisuuden ja tehokkuuden tutkimuksesta

24:stä tutkitusta myymälästä ryhmään yksi sijoittui 6 myymälää, ryhmään kaksi 15 myymälää ja ryhmään kolme 3 myymälää. Suurin osa myymälöistä sijoittui ryhmään kaksi, joka on luonnollista, kun huomioidaan liiketoiminnan luonne sekä se, että toiminnan tulee olla lähtökohtaisesti tuloksellista liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Puhuttaessa kaupan alasta ja kauma yksiköiden välillä on myös luonnollista. Voidaan myös todeta, että heikon kannattavuuden myymälöiden vähäinen määrä on luonnollinen siinä määrin, että heikon tuloksen myymälöiden ylläpitäminen ei yleisesti ottaen ole yritysten liiketoiminnan kannalta kannattavaa.

Hyvän tai erinomaisen kannattavuuden myymälöiden tarkastelussa mielenkiintoista oli se, että tähän ryhmään sijoittuneista kuudesta myymälästä jokaisessa oli myös korkeampi myynti/tehty työtunti ketjun keskiarvoon verrattuna ja neljässä kuudesta myymälästä asiakastytyväisyys Net Promoter Scorella tarkastelujaksolla oli myös yrityksen keskiarvoa korkeampi. Näiden tulosten valossa voidaan siis todeta, että tarkasteluryhmässä yleisesti ottaen korkean kannattavuuden myymälöiden kannattavuus koostuu siis keskimääräistä korkeamman

käyttökateen lisäksi korkeammasta myynnistä/tehty työtunti sekä keskimääräistä korkeammasta asiakastyytyväisyydestä.

Heikon kannattavuuden, ryhmän 3 myymälöissä sen sijaan käyttökate oli merkittävästi keskiarvoa matalampi, samoin kuin myynti/tehty työtunti. Näissä myymälöissä vain yhdessä Net Promoter Score oli keskimääräistä korkeampi. Tämän havainnon pohjalta voidaan siis todeta, että tutkimuksessa tarkastelluissa heikon kannattavuuden myymälöissä myös myynti/tehty työtunti on yleisesti ottaen keskiarvoa heikompi ja asiakastyytyväisyys myös jokseenkin heikompi.

Hyvän tai kohtuullisen kannattavuuden ryhmässä myymälöiden käyttökate oli hyvin lähellä ketjun keskiarvollista käyttökatehajonnan ollessa noin 4%. Myös myynti/tehty työtunti -mittarilla hajontaa esiintyi suhteellisen vähän, eikä suuria poikkeamia löytynyt. Sen sijaan enemmän hajontaa löytyi asiakastyytyväisyydestä, hajonnan ollessa 15 yksikköä parhaimman ja heikoimman myymälän välillä. Hajontaa voi selittää tässä yhteydessä otannan isompi määrä suhteessa muiden ryhmien myymälöiden määrään.

## 10 Tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin yhteydet toimeksiantajayrityksessä

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksiä tutkittiin käyttämällä myymäläyksiköiden ryhmäjakoa tuloksellisuuden osalta ja vertaamalla näiden myymälöiden työhyvinvoinnin tämän hetkisen kokemuksen keskiarvoa myymälän tuloksellisuuteen. Myymälöiden työhyvinvoinnin kokemuksen keskiarvo laskettiin hyödyntämällä vastauksia kyselyn kysymykseen ”millaisen arvosanan antaisit työhyvinvoinnillesi tällä hetkellä?”

Myymälät jaettiin tuloksellisuuden perusteella aiemmin mainittuihin ryhmiin ja jokaiselle myymälälle laskettiin työhyvinvoinnin keskiarvo. Näin saatiin tuloksellisuuden mukaan jaettu koonti, josta nähtiin hajonta työhyvinvoinnissa. Tämä koonti on esitetty taulukossa 21.

RYHMÄ 1			
myymälä	tuloksellisuuden pisteet	työhyvinvoinnin pisteet	
1	4	9	
2	4	4	
3	3	8	
4	4	7,67	
5	3	7,67	
6	3	7,57	

RYHMÄ 2			
myymälä	tuloksellisuuden pisteet	työhyvinvoinnin pisteet	
1	2	7	
2	1	8	
3	1	9	
4	1	6,4	
5	1	7,67	
6	2	6,67	
7	2	8,67	
8	2	8,33	
9	2	6	
10	1	6,33	
11	1	5,5	
12	2	6,5	
13	2	7	
14	2	8,67	
14	1	8,33	

RYHMÄ 3			
myymälä	tuloksellisuuden pisteet	työhyvinvoinnin pisteet	
1	-3	6,67	
2	-2	7	
3	-1	8	

Taulukko 21: Tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin keskiarvot myymälöittäin.

Taulukosta 21 nähdään, että pienin hajonta työhyvinvoinnin tuloksissa on ryhmässä 3, jossa työhyvinvoinnin keskiarvot myymälöittäin ovat lähimpänä toisiaan. Suurin hajonta taas ilmenee ryhmässä 1, jossa heikoin työhyvinvoinnin keskiarvo on 4 pistettä ja paras 9 pistettä. Voidaan kuitenkin todeta yhden yksikön poikkeuksellisen alhaisten työhyvinvoinnin pisteiden olevan tässä tilanteessa poikkeama tutkimuksessa.

Tilastokeskus määrittelee poikkeaman tai poikkeavan havainnon sellaiseksi havainnoksi tai muuttujaksi, joka poikkeaa suuresti havaittujen arvojen enemmistöstä. Poikkeama voi olla joko virheellinen tai oikea ja sillä voi olla merkittävästi ja voimakkaasti vääristävä vaikutus tutkimuksessa käytettyihin tilastollisiin tunnuslukuihin, joihin kuuluvat tässäkin tutkimuksessa käytetyt keskiarvo ja hajonta. (Tilastokeskus)

Kun tarkastellaan näiden kolmen ryhmän keskiarvollista työhyvinvoinnin kokemusta, voidaan todeta, että yhtä poikkeamaan lukuun ottamatta työhyvinvoinnin kokemuksen keskiarvo kasvoi tuloksellisuuden myötä. Korkeimman tuloksellisuuden ryhmässä keskiarvollinen työhyvinvoinnin kokemus kokonaisuudessaan oli 7,32 ja ilman poikkeamaa 7,98. Ryhmän kaksi, kohtuullisen tuloksellisuuden ryhmän myymälöiden työhyvinvoinnin kokemuksen keskiarvo oli puolestaan 7,34 ja vaikka tässä ryhmässä esiintyi hajontaa, ei siitä kuitenkaan löytynyt suuria, yksittäisiä poikkeuksia. Heikoimman kannattavuuden ryhmässä puolestaan työhyvinvoinnin keskiarvo oli 7,22.

Erot työhyvinvoinnin kokemuksessa ovat itsessään suhteellisen pieniä, mutta todettakoon, että parhaimman kannattavuuden ryhmässä työhyvinvoinnin nykytila on arvioitu, poikkeamaa mukaan lukematta, 0,76 yksikköä korkeammaksi kuin heikon kannattavuuden myymälöissä. Ryhmän 2 ja 1 välinen erotus on puolestaan 0,62 yksikköä.

Erityisesti huomion arvoista on se, että heikon kannattavuuden ja kohtalaisen kannattavuuden myymälöiden työhyvinvoinnin kokemuksen välisen pisteytyksen erot olivat hyvin pieniä, noin 0,12 yksikköä.

#### 10.1 Tutkimusten ja tulosten yhteenveto ja analyysi

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että niissä tutkimuksen myymälöissä, joissa tuloksellisuus on hyvällä tai erinomaisella tasolla, myös työhyvinvointi on parempaa ja työhyvinvoinnin kokemus arvioidaan korkeammalle kuin niissä tutkituissa myymälöissä, joissa tuloksellisuus on heikompaa. Erot erityisesti heikon ja erinomaisen kannattavuuden myymälöissä ovat selkeitä, ja yhtä poikkeamaa lukuun ottamatta työhyvinvoinnin kokemus erinomaisen kannattavuuden myymälöissä on selkeästi parempaa kuin heikon kannattavuuden myymälöissä.

On huomioitava, että koska ero kohtuullisen ja heikon kannattavuuden myymälöiden työhyvinvoinnin kokemuksen välillä on sängen pieni, voidaan olettaa tämän tutkimuksen perusteella



tutkittujen myymälöiden osalta, että työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavaa tuloksellisuutta esiintyy vasta siinä vaiheessa, kun tuloksellisuus on hyvää tai erinomaista. Asiaa voidaan tarkastella myös työhyvinvoinnin näkökulmasta ja silloin voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulosten perusteella on mahdollista, että vasta hyvä työhyvinvoinnin kokemus asteikolla heikko-kohtuullinen-hyvä-erinomainen, voi johtaa tuloksellisuuden parantumiseen. On siis huomioitava, että työhyvinvoinnin kokemuksen kehittyminen tasolta heikko tasolle kohtuullinen ei vielä välttämättä tuo tuloksellisuutta yritykselle, vaan vasta siirryttäessä tasolta kohtuullinen tasolle hyvä, paranee mahdollisesti myös tuloksellisuus.

Tuloksista voidaan myös huomata, että suurin osa myymälöistä tippuu tuloksellisuuden osalta ryhmään kaksi, jossa tuloksellisuus ja kannattavuus ovat kohtuullisella tasolla. Näistä 15 myymälästä kuusi myymälää arvioi työhyvinvointinsa olevan keskiarvallisesti tasolla 8, joka on hyvä työhyvinvoinnin taso. Näistä kuudesta myymälästä kolme myymälää oli tuloksellisuuden pisteytyksessä saanut yhteispisteiksi 2, joka on yhden pisteen päässä erinomaisen tuloksellisuuden ryhmästä. Kun ymmärrämme näitä yhteyksiä, voimmekin todeta, että työhyvinvoinnin parantamisen fokuksen tulisi tuloksellisuuden nostamisen kannalta keskittyä näihin myymälöihin, joissa työhyvinvoinnin kokemuksen voidaan todeta olevan jo hyvällä tai kohtuullisella tasolla ja joiden kannattavuus alkaa olla lähellä erinomaista. Näin saadaan todennäköisesti parhaita tuloksia tuloksellisuuden kannalta tarkasteltuna aikaan myymälätasolla.

Mikäli halutaan tarkastella yrityksen kokonaiskannattavuutta, voidaan tämän tutkimuksen tulosten pohjalta todeta, että fokus työhyvinvoinnin toimenpiteissä toimeksiantajayrityksessä tuloksellisuuden nostamista ajatellen tulisi suunnata ryhmälle kaksi. Näiden myymälöiden työhyvinvoinnin kokemusta parantamalla voidaan mahdollisesti parantaa myös yrityksen tuloksellisuutta. On myös tärkeää huomioida, että tämän tutkimuksen otannassa ryhmään kaksi sijoitui ylivoimaisesti eniten myymälöitä. Näin ollen ryhmälle kaksi suunnatut toimenpiteet todennäköisesti koskettavat isointa osaa toimeksiantajayrityksen myymäläkentästä ja täten niistä todennäköisesti hyöttyy suuri osa henkilöstöä.

Ryhmän kolme tiimien työhyvinvoinnin tasoa tulee kuitenkin tarkastella tarkemmin, sillä suuntaamalla työhyvinvoinnin toimenpiteitä niin, että ne eivät tavoita ryhmää kolme, voidaan aikaansaada isoja ongelmia. Työnantajan tehtävänä on pystyä takaamaan kaikille työntekijöille turvallinen ja henkisesti terve työyhteisö ja pystyä tukemaan kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti. On siis todettava, että mitään ryhmää ei voida jättää pois työhyvinvoinnin toimenpiteitä ja kehittämistä suunnitellessa ja jokainen ryhmä tulee huomioida tasapuolisesti. Tätä osittain eettistäkin näkökulmaa tukee myös ajatus tuloksellisuudesta siinä mielessä, että yhdenkin tiimin korostunut pahoinvointi työssä voi tuoda äityessään erityisen pahaksi työnantajalle merkittävän suuria taloudellisiakin kuluja.

Työhyvinvoinnin kokemusta kaikissa ryhmissä voidaan todennäköisesti parantaa tuloksellisuutta lisäämällä siinä suhteessa, mikä on myymälätiimien käsitys omasta menestyksestä. Kuten todettu aiemmassa teemahaastatteluiden yhteenvedossa liittyen onnistumisten tuomiin uusiin onnistumisiin, voi se päteä myös tuloksellisuuden kasvattamiseen. Mikäli siis tavoitteita voidaan alkaa määrittelemään pitkäjänteisesti niin, että niiden lähtötaso on mahdollisesti matalampi kuin aiemmin ja sitä kautta voidaan tarjota myymälätiimille onnistumisia ja oppimista ja tavoitteita nostetaan hiljalleen, voidaan odottaa mahdollisesti myös työhyvinvoinnin rauhallista nousua ja sitä kautta tuloksellisuuden lisääntymistä.

## 10.2 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys

Kyseessä olevan opinnäytetyön ollessa kehittämistyö, tulee sen luotettavuutta arvioida sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimustyön kriteerien kautta. Koska tässä tutkimuksessa on käytetty molempia tutkimusmenetelmiä sekä niiden yhdistelmiä, on tärkeää arvioida molempien tutkimusmetodien luotettavuutta. Yleisesti ottaen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida mittaamalla ja arvioimalla tutkimuksen pätevyyttä ja pysyvyyttä. Tämä tarkoittaa sen tarkastelua, ovatko tutkimustulokset pysyviä ja yleistettäviä. Näitä tarkastelukeinoja voidaan käyttää määrällisen tutkimuksen arvioinnissa, mutta laadullisen tutkimuksen osalta niitä voi olla vaikea osoittaa, sillä tutkimuskohteena ovat yleensä erilaiset inhimilliset ilmiöt tai ihminen. Kun taas arvioidaan kehittämistyötä, tulee sen osalta huomioida, onko asetetut tavoitteet pystytty saavuttamaan. (Kananen 2012, 161-166, 172-176.)

Laadullisen tutkimuksen arvioinnille on vaikeaa löytää yleispätevää kriteeristöä ja sen tarkastelu ja luotettavuuden arviointi muodostuu aina tarkastelun näkökulmasta ja tarkastelijasta riippuen hieman erilaiseksi. Laadullista tutkimusta voidaan kuitenkin arvioida esimerkiksi väitteiden perusteltavuuden ja totuudenmukaisuuden sekä itse tutkimusprosessin luotettavuuden kautta. Lisäksi voidaan tarkastella tutkijan näkemyksien ja tulkintojen uskottavuuden kautta tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta, vaikka on selvää, että myös tutkijan tulkinnot perustuvat vahvasti subjektiivisiin näkemyksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 210-233)

Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida mm. siirrettävyyden ja vahvistuvuuden kautta. Siirrettävyys tarkoittaa, että tutkimuksessa on kuvattu sekä tutkimusasetelma että tutkimuskohde mahdollisimman tarkasti. (Kananen 2012, 175) Vahvistuvuudesta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, että erilaisille tutkimuksessa esitetyille tulkinnoille ja päätelmille löydetään tukea aihetta tai ilmiötä käsittelevistä muista tutkimuksista tai julkaisuista. (Eskola & Suoranta 1998, 212).

Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimusasetelmat sekä tutkimuskohde ja sen erityispiirteet, jotka saattaisivat vaikuttaa tutkimukseen tai sen tuloksiin. Toimeksiantajayrityksen toimialaa ja yrityksen tilannetta on pyritty avaamaan mahdollisimman hyvin ja tarkasti. Työhyvinvointi on kuitenkin ilmiönä vaikkakin universaali, hyvin

subjektiivinen ja kokemuspohjainen asia, jolloin sen tilaa tai sitä yleisesti on haasteellista määritellä tarkasti. Työhyvinvointi on lähes aina organisaatiossa vahvasti kulttuurisidonnaista ja työhyvinvoinnin kokemukset yksilöllisiä, joten niiden yksityiskohtainen kuvaaminen tai mallintaminen ei ole mahdollista.

Tutkimuksessa on pyritty lisäämään sen vahvistuvuutta tutustumalla laajasti alan kirjallisuuteen ja muihin kyseistä aihetta käsitteleviin tutkimuksiin, joita löytyikin laajasti. Tutkimuksen teoreettisessa osiossa on esitelty laajasti eri alan teorioita ja niiden avulla on pyritty suunnittelemaan sellainen tutkimus, jonka avulla voidaan tutkia työhyvinvointia ilmiönä kattavasti. Tutkimuksen tulokset ovat pääosin linjassa muiden aihetta käsittelevien tutkimusten ja teorioiden kanssa.

Lisäksi tutkimuksen tulosten uskottavuutta on pyritty lisäämään strukturoituja ja puolistrukturoituja haastattelumenetelmiä käyttäen. Työhyvinvoinninkysely toteutettiin kaikille vastaajille samanmuotoisena ja sellaisessa muodossa, joka oli vastaajille helposti ymmärrettävissä. Myös tutkimuksen tavoitteita sekä motivaatiota avattiin vastaajille mahdollisimman hyvin, jolloin voidaan todeta, että vastaajilla oli selkeä käsitys siitä, mitä tutkittiin. Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa puolestaan vastaajille kommunikoihtiin mahdollisimman hyvissä ajoin haastatteluiden tarkoitus sekä aiheet, joita se käsitteli. Haastattelurunkoa seurattiin sitä hieman mukaillen, kuten teemahaastatteluille ominaista on, mutta kuitenkin niin, että haastatteluissa pysyttiin sovittujen teemojen sisällä. Käsitteistöä avattiin haastateltaville jo ennen haastattelua ja kaikki aiheeseen liittyvä sanasto pyrittiin pitämään mahdollisimman ymmärrettävänä. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen tulosten uskottavuus on hyvä.

Yllä mainittujen seikkojen lisäksi tutkimuksen kannalta olennainen luotettavuutta lisäävä tekijä on tutkimuksen dokumentaatio, jota kautta pystytään arvioimaan tutkimusta (Kananen 2012, 173). Tässä tutkimuksessa onkin pyritty tutustumaan mahdollisimman kattavasti eri tutkimustapoihin sekä niihin liittyvään kirjallisuuteen ja kuvaamaan kaikki tutkimusprosessit mahdollisimman tarkasti ja laajasti. Lisäksi tutkimusprosessit on pyritty kuvaamaan ymmärrettävästi ja tarkoituksenmukaisesti.

Eettisyydestä puhuttaessa kehitystyön yhteydessä puhutaan yleisesti ottaen sellaisista asioista kuin rehellisyys, huolellisuus ja tulosten tuomat käytännön hyödyt (Ojasalo ym. 2014, 48). Eri-tyisesti kun kyseessä on tutkimus ja kehittämistyö, joka käsittelee osittain hyvinkin henkilökohtaisia kokemuksia, on äärimmäisen tärkeää pystyä varmistamaan tutkimuksen eettisyys. Tässä tutkimuksessa eettisyys pyrittiinkin varmistamaan jokaisessa tutkimus- ja työskentelyvaiheessa mahdollisimman hyvin.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa ja sen tavoitteista sovittiin yhdessä. Tämän jälkeen toimeksiantajayritys antoi tutkijalle kuitenkin hyvin vapaat kädet tutkimuksen toteuttamiseen, sillä tutkimuksen haluttiin edustavan aidosti objektiivista

näkemyistä tutkimuskohteesta sen sijaan, että se olisi teetetty pelkästään toimeksiantajayrityksen lähtökohdista.

Tutkimuksen osallistujille ja vastaajille kuvattiin ennen tutkimuksen käynnistämistä tutkimuksen kohteet, sen tavoitteet sekä teemat. Tutkimuksen eri osa-alueet toteutettiin ymmärrettävällä sanastolla ja kielellä, jolloin pystyttiin varmistamaan jokaisen ymmärrys siitä, mitä oli tutkimassa ja millaiseen käyttöön vastaukset tulivat. Jokaiselle osallistujalle myös painotettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja siitä oli mahdollisuus kieltäytyä. Lisäksi jokaisen teemahaastatteluihin osallistuneen osalta kysyttiin mm. haastatteluiden nauhoituksesta erikseen ja ilmaistiin haastatteluiden anonymiteetti, josta pidettiin tiukasti kiinni koko tutkimuksen ajan sekä sen jälkeen. Tutkimuksen tekemisen ja haastatteluiden koostamisen jälkeen haastatteluiden nauhoitteet ja mahdolliset muistiinpanot hävitettiin asianmukaisella tavalla.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta olennaista on myös noudattaa eettisiä ja rehellisiä työskentelytapoja. Tässä tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan tämä seikka mahdollisimman hyvin ja huolehtimaan rehellisten työskentelytapojen toteutumisesta koko tutkimuksen ajan. Osoituksia rehellisistä ja eettisistä työskentelytavoista tässä tutkimuksessa ovat muun muassa huolellisesti ja oikein merkityt lähdemerkinnät, huolellinen raportointi ja dokumentointi, mahdollisimman puolueeton tutkimuksen ja sen tulosten tulkinta, sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnin sekä tutkimusmenetelmien ja tutkimuksen kohteen kriittinen arviointi.

Tutkija on ollut tutkimuksen aikana työsuhteessa toimeksiantajayrityksessä, jolla saattaa olla joitakin vaikutuksia tutkimuksen tuloksiin ja vastauksiin. Tutkimuksessa ja sen menetelmissä on kuitenkin painotettu vapaaehtoisuutta osallistumisessa sekä anonymiteettiä teemahaastattelussa, joissa tutkija on pyrkinyt toimimaan mahdollisimman neutraalilla tavalla. Tutkimuksesta on ollut selkeä hyöty sekä toimeksiantajaorganisaatiolle että sen henkilöstölle ja näin ollen voidaan toteaa kehittämistyön tavoitteen täyttyneen.

## 11 Toimenpidesuunnitelma

Toimenpidesuunnitelman tehtävänä on koota tutkimuksessa kerätty aineisto ja tutkimuksen tulokset, peilata niitä aiheen ympärille kehitettyihin teorioihin sekä koostaa näiden yhdistelmästä käytännönläheinen toimintasuunnitelma toimeksiantajayritykselle. Toimenpidesuunnitelmassa tavoitteena on nostaa sekä toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin tasoa että sen tuloksellisuutta niin, että nämä kaksi tutkimuksessa esitettyä kohdetta voivat tukea toistensa kehittämistä.

Toimenpidesuunnitelmassa on huomioitu yrityksen aineelliset ja aineettomat resurssit ja siitä on pyritty muodostamaan mahdollisimman kustannustehokas yrityksen näkökulmasta. Lisäksi

on pyritty koostamaan yhteen sellaisia toimenpiteitä sekä niiden jatkumia, jotka ovat yrityksessä käytännössä helposti toteutettavia.

Toimenpidesuunnitelman tavoitteena on tarjota uudenlainen runko työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden parantamiselle niin, että se on mahdollista ottaa käyttöön sekä ketjun laajuisesti että hyödyntää osia siitä suoraan myymäläkentässä kunkin myymälän tilanteen ja vaatimusten mukaan. Suunnitelmassa on pyritty siihen, että sen avulla voidaan askel askeleelta parantaa työhyvinvoinnin tasoa huomioiden tuloksellisuus ja sen vaikutukset työhyvinvointiin sekä toisin päin. Lisäksi on rakennettu sellaisia jatkumia, joiden avulla voidaan tukea kestävä ja jatkuva kehitystä työhyvinvoinnissa ja tuloksellisuudessa niin, että molempien taso nousee. Tuloksellisuuden osalta on pyritty peilaamaan yrityksen tavoitteita niin, että toimenpiteet tähtäävät tavoitteiden saavuttamiseen.

Toimenpidesuunnitelman koostamisen yhteydessä on konsultoitu useita yrityksen sisäisiä sidosryhmiä, kuten maaorganisaation edustajia, henkilöstöosaston edustajia ja myymäläkentän edustajia. Näin on saatu kattava ymmärrys siitä, mitä suunnitelmalta vaaditaan sekä tavoitteellisessa että toteutuksellisessa mielessä.

Toimenpidesuunnitelma kokonaisuudessaan tulee yrityksen käyttöön ja koska se sisältää yksityiskohtaisia tietoja mm. yrityksen palkitsemisjärjestelmästä, julkaistaan siitä tässä opinnäytetyössä yhteenveto yksityiskohtaisen toimenpidesuunnitelman sijaan.

### 11.1 Toimenpidesuunnitelman koostaminen

Toimenpidesuunnitelman koostaminen aloitettiin jäsentelemällä saadut palautteet ja kyselyn vastaukset ja jaottelemaan ne sellaisiin osa-alueisiin, jotka koettiin sekä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta tärkeimpinä. Nämä osa-alueet valittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa ja valinnassa käytettiin heidän asiantuntemustaan sekä näkemyksiään samalla huomioiden yrityksen resurssit mahdollisimman hyvin.

Osaksi toimenpidesuunnitelman kehitysteemoja valikoitui luonnollisesti kolme huonointa arviointia toteutumisen osalta saanutta teemaa, kolme parhaat arvioinnit saanutta teemaa sekä kolme kohtuullista arviointia saanutta teemaa, jotka kuitenkin selkeästi osoittivat tarvetta kehitykselle.

Teemojen valitsemisen jälkeen ne jaettiin ryhmiin ja jokaiselle ryhmälle määriteltiin erilaisia tavoitteita, joihin kunkin ryhmän ja teeman toimenpiteiden tulisi tähdätä. Tämän jälkeen tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltiin erilaisia toimenpiteitä, esimerkki tästä löytyy taulukosta 22. Nämä toimenpiteet pyrittiin suunnittelemaan niin, että ne olisivat mahdollisimman kokonaisvaltaisia ja näin ollen yhdellä huolellisesti suunnitellulla toimenpiteellä voitaisiin

mahdollisesti vaikuttaa useampaan teemaan samanaikaisesti ja mahdollisimman kustannustehokkaasti.

	Työn kuormittavuus	§ Millaisena koet työsi kuormittavuuden tällä hetkellä? § Millaisen arvosanan antaisit työssäjaksamisellesi yleisesti? § Miten työt jakautuvat tiimisi kesken tällä hetkellä? (0 erittäin epätasaisesti- 10 reilusti ja tasaisesti kaikille) Keskiarvo	5,81 7,43 6,55 6,60
TAVOITE	TOIMENPITEET		
Työtehtävien organisointi	Esimiesten koulutus		
	Esimesvaihdot / vierailut		
Vastuiden jakaminen tiimissä	Esimiesten koulutus		
	Esimesvaihdot/ vierailut		
Kuormittavuuden vähentäminen	Työhyvinvoinnin auditoinnit myymälässä? -> puuttuminen yksilötasolla?		
	Palkitseminen ja korvaus tehdystä työstä		
	§ Millaisena pidät yrityksen palkitsemisjärjestelmiä? § Millaiseksi koet työstäsi saamasi rahallisen korvauksen suhteessa työhösi ja sen vaatimuksiin? Keskiarvo	6,61 5,09 5,85	
Mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkukseen	Palkitseminen perustuen koulutukseen		
Yhtenäinen ja yhdenvertainen palkitsemisjärjestelmä	Henkilökohtaiset bonukset perustuen työn arviointiin? - lisävaikutuksena parempi sitoutuminen työhön ja sen paremmin tekeminen?		
	Kehittymismahdollisuudet		
	§ Millaisena koet omat kehittymismahdollisuutesi työssäsi? § Millaisena koet yrityksen tarjoamat koulutusmahdollisuudet? Keskiarvo	6,95 6,91 6,93	
Urapolkujen mahdollistaminen	Erilaisten urapolkujen luominen yrityksen sisälle sekä niiden esiintuominen ja kommunikointi henkilöstölle		
Kouluttautumisen tukeminen	Palkitseminen perustuen koulutukseen		
Koulutusten kommunikointi	Viestintä liittyen koulutuksiin ja mahdollisuuksiin kouluttautua - Yritys Akatemia esittelyineen?		
Esimesten osaamisen varmistaminen & itseluottamuksen lisääminen	Esimiesten koulutus		
Koulutukset sopiviksi	Koulutustarpeiden kartoittaminen myymäläkentässä, osaamisen hyödyntäminen-		
Peer- to-peer- koulutukset	Myymäläkentän osaamisen hyödyntäminen; toisten myymälätyöntekijöiden kouluttaminen- Yritys Akatemiaan osaksi?		

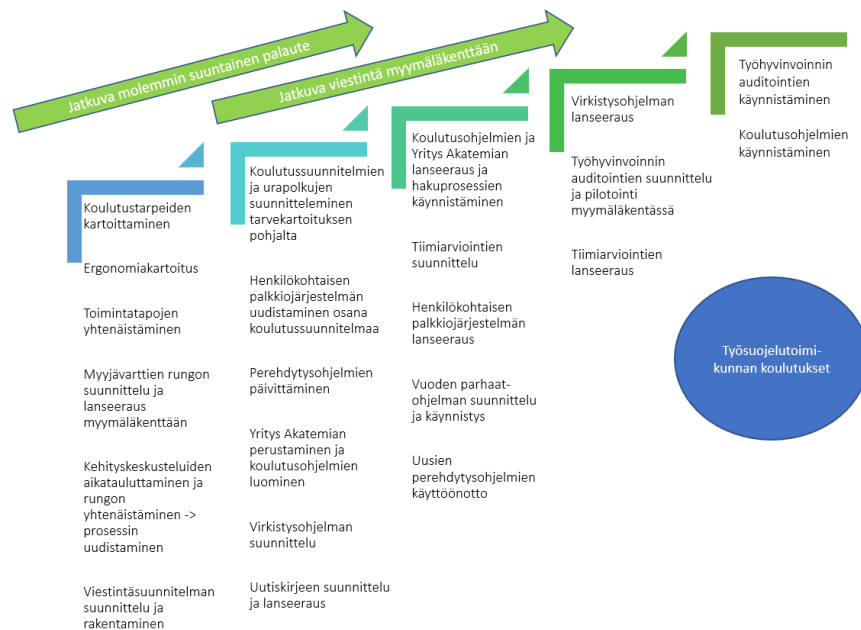
Taulukko 22: Esimerkki tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnittelusta toimeksiantajayritykselle

Teemojen tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnittelun ja jaottelun jälkeen kaikki toimenpiteet listattiin ja yhdistettiin ja niistä muodostettiin yhtenäinen toimenpidesuunnitelman runko. Tässä rungossa toimenpiteet jaettiin uudelleen omiin, nimettyihin kategorioihinsa. Nämä kategoriat syntyivät suunniteltujen toimenpiteiden pohjalta. Kategorioiden avulla pystyttiin koostamaan yksityiskohtainen toimenpidesuunnitelma yrityksen käyttöön, sekä aikajana suunnitelmalle. Aikajana ei ole reaaliaikaan sidottu, vaan sen tarkoituksena on kuvata eri toimenpiteiden yhteyksiä ja sitä toimenpiteiden toteuttamisjärjestystä, joka parhaiten mahdollistaa toimenpidesuunnitelman tavoitteiden toteutumisen. Toimenpidesuunnitelman runko on esitetty taulukossa 23.

<b>TOIMENPIDESUUNNITELMAN RUNKO</b>	
<b>KOMMUNIKOINTI</b>	
Asiakastarinat, arvotarinat jne. kaikkien nähtäville yhteen paikkaan	
Myymäläkentän uutiskirje	
Viestintäsuunnitelma	
<b>KOULUTUSUUNNITELMAT</b>	
Koulutustarpeiden kartoitus	
Koulutussuunnitelma esimiehille sis. Esimiesvaihdot myymälöissä	
Koulutussuunnitelmat myymälähenkilöstölle	
Perehdytyksen päivittäminen myymälähenkilökunnan osalta	
-> <b>YRITYS AKATEMIA</b>	
Koulutuspolut	
peer-to-peer koulutukset	
kommunikointi: Yritys Akatemian omat sivut ja tiedotus	
<b>PALKKIOJÄRJESTELMÄT</b>	
Henkilökohtaiseen suoriutukseen perustuva palkitseminen	
-> Palautekeskustelut osaksi arviointia	
<b>PALAUTE &amp; PUUTTUMINEN</b>	
Kvartaalittaiset tiimiarviointit	
Myyjien vartit käyttöön kaikkialle	
Kehityskeskustelu käytänteiden yhtenäistäminen	
Työhyvinvoinnin auditoinnit myymälässä	
<b>TUNNUSTUS</b>	
Vuoden parhaat- palkitseminen	
Yksilösuoritusten huomioiminen ja palkitseminen	
Tiimisuoritusten kuukausittainen läpikäynti	
<b>YRITYS AKATEMIA</b>	
Säännölliset virkistyspäivät myymälätiimeille	
Säännölliset virkistyspäivät esimiestiimeille	
Toimihenkilöt + myymäläkenttä virkkarit yhdessä?	
<b>TYÖSUOJELUTOIMIKUNNAN TOIMENPITEET</b>	
Ergonomia-kartoitus ja toimenpiteet	
Uhkaavien tilanteiden koulutus	
Haasteellisten asiakastilanteiden koulutus	

Taulukko 23: Toimenpidesuunnitelman runko toimeksiantajayritykselle

Toimenpidesuunnitelma sisältää suunnitelman runkoon ja sen teemoihin pohjautuvia kehitysehdotuksia ja konkreettisia kehitystoimenpiteitä ja jokaisen toimenpiteen osalta on myös pyritty ottamaan huomioon mahdolliset vaikutukset tuloksellisuuteen sekä teemahaastattelussa esiin nostettuja aiheita. Toimenpidesuunnitelma sisältää myös sellaisia toimenpiteitä, jotka ovat jollain asteella yrityksessä jo käytössä, mutta jotka kaipaavat tutkimuksen mukaan päivitystä, selkeytystä tai yhtenäistämistä.



Kuvio 9: Toimenpidesuunnitelman aikajana

Kuviosta 9 nähdään esimerkki toimenpidesuunnitelman aikajanojen rakentumisesta eri osaleiden ja teemojen osalta. Olennaista aikajanojen osalta on se, että ne kuvaavat jokaisen prosessin edistymistä sekä eri toimenpiteiden suhdetta toisiinsa toteuttamisen järjestyksen osalta. Aikajanojen avulla on myös mahdollista palata taaksepäin, mikäli haluttuihin tuloksiin ei päästä tehtyjen toimenpiteiden avulla.

## 11.2 Toimenpidesuunnitelman yhteenveto

Toimenpidesuunnitelma on jaettu edellä mainitun mukaisesti eri kategorioihin ja niihin suunnitellut toimenpiteet linkittyvät vahvasti toisiinsa ja toisaalta myös tukevat toisiaan. Toimenpidesuunnitelma on jaettu kategorioittain ja ylläesitetyn aikajanan mukaisesti eri osa-alueisiin ja jokaiselle niistä on määritelty tehtävät, vastuutiimit/vastuulliset henkilöt ja lisäksi suunniteltu konkreettiset toteutustoimet, kuten taulukossa 25 on esimerkin kautta esitetty.

Käytänteiden yhtenäistäminen myymäläkentässä	Eri käytänteiden kartoittaminen myymäläkentässä	Toteutus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kehityskeskustelu käytänteet <ul style="list-style-type: none"> <li>Esimiesten ja tiimivetäjien kehityskeskusteluiden rakenne</li> <li>Myyjien kehityskeskusteluiden rakenne</li> <li>Kehityskeskusteluiden tavoitteet</li> <li>Kehityksen seuranta ja korjaavat toimenpiteet</li> </ul> </li> </ul> Vastuu & sidosryhmät: <i>Aluemyyntipäälliköt, HR &amp; tiimivetäjät myymäläkentässä</i>	Kysely -> tulosten analyysi -> workshop Kehityskeskustelupohjien käsittely ja arviointi Seurannan ja korjaavien toimenpiteiden arviointi Kehityskeskusteluiden prosessikaavio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palaverikäytänteet <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiimipalaverit myymälätiimin kesken</li> <li>Tiimipalaverit esimiestiimin kesken</li> <li>Palaverien tavoitteet ja jatkumot</li> </ul> </li> </ul> → Miten palaverit tuottavat jatkuvaa ja kehittyvää arvoa osallistujille Vastuu & sidosryhmät: <i>Aluemyyntipäälliköt, HR &amp; tiimivetäjät myymäläkentässä</i>	Kysely -> tulosten analyysi -> best practises workshop Tiimipalaverien rakenteiden selvittäminen Hajonnan selvittäminen koskien palaverien sisältöä ja tarkoituksenmukaisuutta Parhaiden käytäntöjen jakaminen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen käytänteet <ul style="list-style-type: none"> <li>Millaisia osaamiskartoituksia käytetään myymäläkentässä?</li> <li>Millaisia osaamisen kehittämistoimenpiteitä toteutetaan myymäläkentässä?</li> <li>Miten osaamisia hyödynnetään tällä hetkellä?</li> <li>Millaista osaamisen taso on myymäläkentässä tällä hetkellä?</li> <li>Millainen osaamisen vaatimustaso on tällä hetkellä?</li> </ul> </li> </ul> Vastuu & sidosryhmät: <i>HR &amp; Aluemyyntipäälliköt, myyntiorganisaatio</i>	Osaamiskartoitusten tarkastelu ja eroavaisuuksien selvittäminen Osaamiskartoitustenttimuuden arviointi Workshop ja analyysi yhdessä myymälänvetäjien kanssa Osaamisen vaatimustason selvittäminen Osaamisen kartoittaminen myymäläkentässä Osaamisen edelleenhyödyntäminen - workshop
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekrytointin käytänteet</li> </ul>	

Taulukko 25: Esimerkki toimintasuunnitelman sisällöstä, käytänteiden kartoittaminen

Taulukon 25 esimerkin mukainen käytänteiden kartoittaminen toimii pohjana eri suunnitelmille, erityisesti koulutussuunnitelmille. Jotta eri osa-alueita voidaan lähteä kehittämään, on ensin ymmärrettävä kattavasti nykytilaa sekä pystyttävä asettamaan kehitykselle selkeät tavoitteet ja mittarit. Nykytilan käytänteiden perinpohjainen selvittäminen ja näiden käytänteiden yhtenäistäminen takaa, että prosessit pystytään muodostamaan paitsi yhtenäisiksi, myös arvoa tuottaviksi ja yrityksen tavoitteita vastaaviksi. Tästä syystä toimenpidesuunnitelmassa käsitellään kattavasti myös nykytilan kartoituksia.

Nykytilan käytänteiden kartoittaminen linkittyy vahvasti jokaiseen toimenpidesuunnitelman kategoriaan ja niiden alaisiin toimenpiteisiin. Muun muassa henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvan palkkiomallin edellytyksenä on, että yrityksessä tiedetään osaamisen nykytila, pystytään asettamaan osaamisille tavoitteet ja luokittelemaan ne sekä ymmärretään se, miten esimerkiksi kehityskeskusteluita tulee hyödyntää tässä yhteydessä.

Toimenpidesuunnitelman teemat ovat: kommunikointi ja viestintä, koulutukset ja koulutus-suunnitelmat, palkkiojärjestelmät, palaute ja puuttuminen, tunnustus, virkistysohjelma, sekä työsuojelutoimikunnan toimenpiteet.

Kommunikoinnin ja viestinnän kategorian toimenpiteissä keskityttiin jo olemassa olevien työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden sekä tulevien kehitysprojektien kommunikoimiseen myymäläkentälle. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksen työhyvinvoinnin toimenpiteistä ei olla myymäläkentässä erityisen tietoisia, joka osaltaan saattaa heikentää työhyvinvoinnin kokemusta. Onkin äärimmäisen tärkeää paitsi tehdä toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseksi, myös kommunikoida niistä tehokkaasti myymäläkenttään, jotta niiden vaikutus olisi halutunlainen. Kommunikointiosiossa on myös toimenpiteiden osalta huomioitu viestinnän säännöllisyys ja sen vastavuoroisuus. Yhtenä esimerkkinä toimenpide-ehdotuksesta kommunikointiosiossa on myymäläkentän viikkokirje, joka koostetaan yhteistyössä kaikkien yrityksen



toimihenkilötiimien kanssa ja jonka lähettäjänä toimii Suomen maajohtaja. Tässä uutiskirjeessä on tarkoituksena nostaa esiin paitsi ajankohtaisia aiheita ja uutisia sekä eri tiimien terveisiä, myös kommunikoida erilaisista onnistumisista sekä meneillään olevista ja tulevista työhyvinvointiin tähtäävistä toimenpiteistä. Uutiskirjeen tavoitteena on lisätä kommunikointia tiimien välillä, vahvistaa tiedonkulkua toimihenkilötiimien ja myymälätiimien välillä, lisätä läpinäkyvyyttä organisaatiotasolla ja osallistaa kaikkia tiimejä aktiiviseen viestintään, sekä kaventaa siiloja yrityksen sisällä.

Uutiskirjeen toteutuksessa huomioidaan rajalliset ajalliset resurssit ja se koostetaan yhteistyössä kaikkien tiimien kanssa niin, ettei työtaakka kasva millekään tiimille liian suureksi ja sen tekeminen pysy mielekkäänä. Muoto on yksinkertainen ja ”uutisiskumainen”, jolloin tarkkojen ohjeistuksien ja kuvausten tuottamiselta vältytään ja silti voidaan saada aikaan haluttu efekti tiedottamisen ja viestinnän läpinäkyvyyden lisäämisestä. Uutiskirjeen lähettämisestä vastaa Suomen maajohtaja, mutta käytännön tasolla materiaalin tuottavat kaikki tiimit yhdessä ja sen yhteen kerääminen tapahtuu e-commerce-tiimin avustuksella. Uutiskirjeen ulkoasun ja lähetyksen osalta voidaan käyttää hyväksi jo olemassa olevia ohjelmistoja, joiden avulla tuotetaan uutiskirjeitä ulkoiseen viestintään ja markkinointiin. Taloudellinen panostus on tämäntyyppiseen toimenpiteeseen verrattain pieni ja sen avulla voidaan saada aikaan erinomaisia tuloksia läpinäkyvyyden ja yhteistyön kasvattamisessa.

Koulutus-kategoriassa puolestaan keskitytään myymäläkentän osaamisen kehittämiseen ja ammatillisen osaamisen tason nostamiseen. Lisäksi tavoitteena on pystyä kouluttamaan ja kehittämään henkilöstöä niin, että heillä on mahdollisuus edetä urallaan yrityksen sisällä ja päästä haastamaan itseään uudenlaista osaamista hankkien. Koulutussuunnitelmat on jaettu myyjien koulutussuunnitelmiin ja esimiesten koulutussuunnitelmiin ja näiden välille on luotu niin sanottuja urapolku-linkkejä, joiden kautta myyjät pystyvät siirtymään halutessaan esimieskoulutusten piiriin ja sekä myyjät että myymäläpäälliköt pystyvät siirtymään asiantuntijakoulutusten piiriin. Nämä erilaiset uralinkit mahdollistavat paitsi lineaarisen kehityksen, tulevat myös kehitystä eri työtehtävien ja toimenkuvien välillä.

Yrityksen tavoitteena on tukea jokaisen työntekijän kehitystä ja koulutusta sekä hyödyntää jokaisen vahvuuksia mahdollisimman hyvin niin, että työntekijät voivat kokea työssään korkeampaa merkityksellisyyttä sekä kokea olevansa tärkeä osa organisaatiota ja sen menestystä. Koulutussuunnitelmien avulla pystytään lisäksi hyödyntämään organisaatiossa jo olemassa olevaa osaamista mm. asiantuntijatehtäviä ajatellen ja yhtenä esimerkkinä urapolusta on koulutajan urapolku, joka etenee esimerkiksi myyjästä asiantuntijakoulutukseen ja sitä kautta asiantuntijakouluttajaksi muille. Koulutussuunnitelmissa huomioidaan erilaiset lähtötasot ja osaamiset ja niistä on pyritty rakentamaan mahdollisimman joustavia niin, että osaamiset pystytään mittaamaan ja osoittamaan monella eri tavalla.

Tärkeä osa koulutussuunnitelmia on Yritys Akatemian rakentaminen. Yritys Akatemian ideana on pystyä kouluttamaan henkilöstöä juuri yrityksen tarpeet huomioiden, mutta samalla yhteistyössä oppilaitosten kanssa niin, että jokaiselle työntekijälle pystytään tarjoamaan erilaisia koulutuspolkuja yrityksen omista kursseista aina tutkintoon johtaviin kursseihin asti. Fokusessa Yritys Akatemiassa ovat erilaiset tasot: perustaso, joka tulee suoritettavaksi kaikille yrityksen myymäläkentän työntekijöille, keskitaso, jossa pystytään fokusoimaan omia kiinnostuksen kohteita ja vahvuuksia ja jossa hyödynnetään aiemmin mainittuja urapolkuja yksilöllisten koulutussuunnitelmien muodostamisessa sekä ylin taso, jossa valmennukset ja koulutukset tähtäävät selkeästi viralliseen tutkintoon ja jossa vaatimustaso sekä osaamisen että sisäisen motivaation osalta ovat selkeästi korkeammalla kuin kahdella muulla tasolla. Ylimmälle tasolle hakeutuminen on myös säännöstellympää ja vaatii huomattavasti enemmän näyttöjä opiskelijalta kuin kaksi aiempaa tasoa.

Koulutuskategorian toimenpiteet ovat kulurakenteeltaan toimenpidesuunnitelman raskaimpia ja niitä varten tulee suorittaa tarkka budjetointi. Koulutuksien osalta toimenpiteet on suunniteltu ajallisesti monia muita kategorioita pidemmälle aikavälille, jotta kustannuksia saadaan jaettua tehokkaammin ja jotta myös tuloksellisuus ehtii parantua samassa tahdissa koulutusten etenemisen kanssa ja näitä yhteyksiä voidaan mitata. Koulutuksien osalta myös pilotointijaksot ovat pidempikestoisia, sillä jo koulutusten kesto itsessään määrittelee pidempää aikajanaa. Kustannuksien osalta todettakoon, että yrityksellä on jo olemassa yhteistyö useampien oppilaitosten kanssa koskien useampia tutkintoja ja lisäksi yrityksellä on hyödynnettävissään useita sisäisiä resursseja koulutusten suunnitteluun. On kuitenkin myös todettava, että toimenpiteiden mahdollistamiseksi tulee näitä resursseja pystyä lisäämään, jotta koulutuksista voidaan saada mahdollisimman suuri hyöty ja niitä pystytään paitsi allokoimaan tuottamaan tuloksellisuutta, niiden vaikutuksia myös seuraamaan ja mittaamaan.

Koulutus-kategorian lisäksi palkkiojärjestelmät ovat eniten taloudellisia resursseja vaativa kategoria. Palkkiojärjestelmä-kategoriassa toimenpiteiden lukumäärä on muita vähäisempi ja fokus on suunnattu suurimmaksi osin vain henkilökohtaiseen suoriutumiseen peilattavan palkkiojärjestelmän kehittämiseen. Yrityksessä on käytössä toimenpidesuunnitelman tekohekellä myymäläkentän palkkiojärjestelmä, mutta se ei ota kantaa henkilökohtaiseen suoritukseen.

Toimenpiteenä suunnitelmassa on uudenlaisen palkkiojärjestelmän luominen. Tämä uusi palkkiojärjestelmä pohjautuu henkilökohtaisen suorituksen arviointiin ja rahallisten palkkioiden maksamiseen sen pohjalta. Tällaisessa palkkiojärjestelmässä työntekijän toimintaa ja osaamista arvioidaan kvartaaleittain tai puolen vuoden sykleissä. Arviointiin kuuluu itsearviointi, kollegojen tai tiimin antama arviointi, esimiehen antama arviointi ja mahdollisten alaisten antama arviointi. Arvioinnissa käytetään neliportaista arviointiasteikkoa kehitettävä-hyvä-vahva-erinomainen ja jokaisen oletetaan lähtevän tasolta hyvä. Arvioinneissa arvioidaan sekä sitä, millaisella tasolla työntekijän osaaminen on ja onko tavoitteisiin päästy, että sitä, miten hän

työtään tekee ja toteuttaa yrityksen arvoja työssään. Jokaisen työntekijän arvioinnit asetetaan ennalta rakennettuun ja kaikille samanlaiseen matriisiin ja yhteenlaskettujen tulosten perusteella työntekijä voi ansaita itselleen tietyn portaikon mukaisen lisäpalkkion. Koska useampi taho tekee arviointeja, pystytään vilpin mahdollisuutta myös madaltamaan miltei olemattomaksi.

Tällaisen palkkiomallin etuna on se, että sen kautta pystytään palkitsemaan henkilöstöä aidosti omasta työsuorituksestaan, mutta sitä ei tehdä esimerkiksi yhteistyön kustannuksella. Jokaisella on siis mahdollisuus ansaita lisäpalkkiota työstään myös edistämällä tiimin toimintaa ja toimimalla yrityksen arvojen mukaisesti. Mallissa painotetaan tuloksellisuutta ja arvojen mukaista työskentelyä yhtä paljon, ja tällöin saadaan aikaan tilanne, jossa yhteistyöstä ja auttamisesta luodaan työntekijälle myös taloudellisesti kannattavaa. Tällainen malli myös lisää tiimin keskinäistä palautteen antamista ja todennäköisesti saattaa helpottaa palautteen vastaanottamista, sillä siitä tulee jossain määrin ehto omalle palkkiolle. Lisäksi yritys pääsee palkitsemaan parhaita työntekijöitään ja motivoimaan muitakin seuraamaan heidän jalanjäljissään.

Palaute ja puuttuminen -osio toimenpidesuunnitelmassa käsittelee palautteen antamisen ja vastaanottamisen keinoja ja strukturointia sekä puuttumista mahdollisiin ongelmatilanteisiin myymäläkentässä. Osiossa käsitellään mm. sellaisia teemoja kuten tiimien arvioinnit, myyjien henkilökohtaiset ”varttikeskustelut”, kehityskeskustelut ja työhyvinvoinnin auditoinnit myymäläyksiköissä. Teeman tavoitteena on yhtenäistää nykyisiä käytäntöjä pyrkiä jalkauttamaan parhaiksi todettuja, jo käytössä olevia toimenpiteitä läpi myymäläkentän niin, että ne toteutuvat tasalaatuisesti kaikissa yksiköissä. Esimerkkinä toimenpidesuunnitelman sisällöstä tässä osiossa ovat tiimien arvioinnit, jotka tullaan toteuttamaan mukaillen samaa logiikkaa kuin mitä on esitetty henkilökohtaisen palkkiojärjestelmän arviointeihin ja niiden avulla pyritään parantamaan paitsi tiimin tuloksellisuutta, myös sen toimintoja ja työskentelytapoja. Näin voidaan yksinkertaistaa arviointeja käyttämällä samantyylistä kriteeristöä ja sitä kautta varmistaa paremmin kaikkien työntekijöiden ymmärrystä kriteeristöstä sen sijaan että suorituksia arvioitaisiin erilaisilla asteikoilla.

Avainasemassa tällaisessa arvioinnissa on avoin keskusteluyhteys sekä yrityksen käytössä olevan informaation ja datan tehokas hyödyntäminen. Tiimejä arvioidaan erilaisilla kriteereillä, joihin kuuluvat mm. tiimin tuloksellisuus, asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen laatu, tiimin yhteistyö ja tiimihenki. Arviointikeskustelut käydään koko tiimin kanssa yhdessä ja niihin kerätään materiaalia hyvissä ajoin ennen keskustelua tiimin jäseniltä, jolloin voidaan varmistaa keskustelun fokuksen olevan oikeissa asioissa. Tiimiarviointien pohjalta koostetaan koko tiimille yhteiset kehityskohteet ja arviointien välille luodaan jatkumot, joiden kautta seurataan tiimien kehitystä ja edistymistä.

Toinen esimerkki tämän teeman toimenpiteistä on työhyvinvoinnin auditointi. Tämä toimii tiimi-arviointien ohella erinomaisena väylänä puuttua mahdollisiin epäkohtiin tiimeissä ja sitä kautta voidaan kehittää ja parantaa tiimien työhyvinvointia ja sen kokemusta. Työhyvinvoinnin auditointeja varten koostetaan työryhmä, joka tulee tekemään arvioinnit myymälästä vastaavan aluemyyntipäällikön kanssa yhteistyössä. Työhyvinvoinnin auditointi lähtee liikkeelle myymälään lähetettävästä työhyvinvoinnin kyselystä. Kyselyä ja sen tuloksia peilataan tämän jälkeen myymälän sairauspoissaoloihin, tulokseen ja asiakastyytyväisysmittareihin ja kyselyn tulokset lisätään osaksi myymälän auditointipohjaa. Auditoinnissa itsessään käydään vapaa-muotoisia keskusteluita myymälähenkilökunnan kanssa, muodostetaan erilaisia kehityskohteita ja toimenpide-ehdotuksia, puututaan epäkohtiin sekä tarkastellaan myymälän turvallisuustekijöitä niin fyysisen kuin psyykkisenkin turvallisuuden kannalta. Tavoitteena auditoinneissa on päästä puuttumaan mahdollisiin epäkohtiin myymälässä sekä tarjoamaan työntekijöille turvallinen väylä keskusteluun omasta työhyvinvoinnistaan ja mahdollisuus ohjata työntekijöitä eteenpäin työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työhyvinvoinnin auditointien kautta saadaan myös kerättyä erilaisia parhaita käytäntöjä myymälöistä ja selvittämään tulosten pohjalta syvemmin yhteyksiä työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välillä myymälöissä. Auditoinnit myös auttavat ylläpitämään kattavaa kokonaiskuvaa työhyvinvoinnista ja sen kokemuksesta myymäläkentässä ja tuloksia voidaan pitää jossain määrin vertailukelpoisina keskenään. Resurssoinnin osalta työhyvinvoinnin auditoinnit ovat laajasti työllistäviä, mutta toisaalta ne pystytään lisäämään osaksi esimerkiksi aluemyyntipäälliköiden nykyistä työnkuvaa ja korvaamaan normaaleja myymäläkeskusteluita auditointeilla. Auditoinnit kuitenkin vaativat usean sidosryhmän yhteistyötä ja päävastuu niiden toteuttamisesta ja tulosten hyödyntämisestä tulee olla yrityksen henkilöstöosastolla.

Tunnustuksen kategoriassa toimenpidesuunnitelmassa käsitellään sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla voidaan lisätä henkilöstön kokemusta siitä, että heidän työtään arvostetaan ja heidän ja myymälätiimien onnistumiset huomataan ja huomioidaan. Tämän osion toimenpiteet ovat luonteeltaan suhteellisen kevyitä, eivätkä vaadi isoja rakennemuutoksia tai suuria resursseja. Tunnustuksen kategorian toimenpiteet eroavat muiden kategorioiden toimenpiteistä siinä, että vaikka ne voidaan nähdä pieninä ja osittain merkityksettöminä tekoina, voidaan niiden avulla kuitenkin todennäköisesti kasvattaa yksilön motivaatiota ja sitoutumista yritykseen sekä työhyvinvointia hyvin laaja-alaisesti. Tällaisia toimenpiteitä ovat mm. erilaiset julkiset tunnustukset, henkilökohtaiset viestit ja palkinnot. On huomioitava, että vaikka kyseessä eivät ole isot toimenpiteet taloudellisesti, kuitenkin niiden merkityksellisyys henkilökunnalle voi olla suuri. Tällaiset toimenpiteet usein saatetaan yrityksissä unohtaa kiireessä ja harvoin ymmärretään niiden kriittisyys työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta.

Toimenpidesuunnitelman toiseksi viimeinen kategoria, virkistysohjelma, tähtää myymäläkentän työntekijöiden yhteenkuuluvuuden ja sitoutumisen parantamiseen sekä arvostetuksi

tulemisen tunteen nostamiseen. Lisäksi tämän osion toimenpiteillä voidaan potentiaalisesti parantaa eri myymälätiimien yhteistyötä. Toimenpiteiksi tähän kategoriaan valikoituivat erilaiset virkistysillat ja -tapahtumat, joiden perimmäisenä tarkoituksena on lisätä työntekijöiden toistensa tuntemista ja sitä kautta parantaa viestintää ja yhteistyötä. Virkistysohjelmat nähdään usein myös ylimääräisenä panostuksena henkilökuntaan ja työhyvinvointiin ja se on jo itsessään arvokasta työnantajalle. Arvostuksen tunne omaa työtä kohtaan voi nousta ja lisäksi muiden kanssa toimiminen helpottua.

Viimeisenä osiona toimenpidesuunnitelmassa on työsuojelutoimikunnan toimenpiteet. Tutkimuksessa nousi esiin useita sellaisia seikkoja, joiden ratkominen ja kehittäminen kuuluu selkeästi yrityksen työsuojelutoimikunnalle. Tällaisia asioita ovat mm. työergonomian kartoittaminen ja kehittäminen, uhkaavien tilanteiden koulutukset ja haastavien asiakastilanteiden koulutukset. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on turvata jokaiselle myymäläkentässä työskentelevälle perusturvallisuus työssään ja huolehtia, että jokaisella on sellaiset henkiset valmiudet, joiden avulla voidaan kohdata haasteelliset ja jopa uhkaavatkin tilanteet asiakasrajapinnassa.

Kaiken kaikkiaan toimenpidesuunnitelma tähtää työhyvinvoinnin kehittämiseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti targetoiden ne osa-alueet ja teemat, jotka herättivät tutkimuksessa eniten keskustelua ja joiden todettiin olevan heikoimmalla tasolla. Lisäksi toimenpidesuunnitelmassa on huomioitu sellaiset työhyvinvointiin liittyvät asiat, joilla voidaan tähdätä myös tuloksellisuuden nostamiseen ja jotka tukevat työhyvinvoinnin kehittämistä laaja-alaisesti. Toimenpiteet pyrittiin myös suunnittelemaan ja valitsemaan niin, että ne pystytään todellisuudessa toteuttamaan myymäläkentässä ja esimerkiksi kulurakenne ei nouse liian korkeaksi. Pois karsiutuivat sellaiset toimenpiteet, joiden voitiin todeta olevan resurssoinnin kannalta raskaita, mutta joiden ei voitu odottaa tuovan suurinta hyötyä pitkällä tähtäimellä tai joiden tehosta työhyvinvoinnin kehittämisessä oli kiistanalaista tietoa. Pyrittiin siis valitsemaan sellaisia toimenpiteitä, jotka suhteessa käytettyihin resursseihin tarjoavat parhaan mahdollisen vasteen työhyvinvoinnin parantamiseen.

## 12 Loppusanat ja pohdinta

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksiä on tutkittu paljon ja tutkimuksissa on löydetty samansuuntaisia tuloksia, kuin mitä tässä opinnäytetyössä on esitetty. Työhyvinvoinnin kokemuksen ja tuloksellisuuden väliset yhteydet näkyvät selkeästi myös tässä tutkimuksessa ja voidaan todeta niiden ruokkivan toisiaan.

Opinnäytetyön tutkimuksen aikana käsitys siitä, että henkilöstön ja sen kokeman työhyvinvoinnin asema yrityksen tuloksen tekijänä on merkittävä, vahvistui. Toimeksiantajayrityksessä

sekä työhyvinvointi että tuloksellisuus olivat jo lähtökohtaisesti hyvällä tasolla, ja olikin hyvin mielenkiintoista tutkia näiden kahden yrityksen menestyksen kannalta merkittävän tekijän yhteyksiä sellaisessa organisaatiossa, jossa molempien osalta ollaan hyvässä tilanteessa.

Toimeksiantajayrityksen erityispiirteenä työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta voidaan todeta olevan erityisen korkea merkityksellisyyskokemus myymäläkentän työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi työyhteisön toiminta ja yhteisöllisyys nousivat sekä toteutumisen että merkityksen työhyvinvoinnille asteikoilla korkealle. Näiden teemojen voidaan ajatella olevan organisaation erityinen voimavara, joita vahvistamalla entisestään voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen merkittävästi. Onkin tärkeää, että toimenpidesuunnitelmassa on huomioitu paitsi selkeästi huonosti pisteytetyt osa-alueet ja teemat, myös ne osa-alueet, jotka koettiin erityisen tärkeiksi, mutta joiden toteutuminen koettiin hyväksi tai erinomaiseksi. Tällaisten asioiden vahvistaminen entisestään ja niiden toteutumisen vaaliminen on toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta yhtä tärkeää kuin muidenkin osa-alueiden kehittäminen. Usein kehittämistoimenpiteissä keskitytään niihin osa-alueisiin, joilla nähdään menevän huonosti sen sijaan, että keskityttäisiin vahvistamaan myös jo hyvin toimivia osa-alueita. Tämä voi pahimmillaan johtaa siihen, että aiemmin hyviksi koetut teemat ja osa-alueet laskevat ja kokonaisuudessaan työhyvinvoinnin kokemus laskee, sillä uusilla panostuksilla heikkoihin osa-alueisiin ei saada kompensoitua muiden osa-alueiden heikkenemistä.

Työhyvinvoinnin kyselyn ja teemahaastatteluiden avulla saatiin kattava kuva yrityksen myymäläkentän työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksista ja avoimien palautteiden ja keskusteluiden avulla pystyttiin pureutumaan erinomaisesti niin erilaisiin kehityskohteisiin kuin positiivisiin asioihin. Erityisen ilahduttavaa oli huomata kuinka avoimesti epäkohdista ja kehityskohteista kommunikointiin, sillä se itsessään kertoo viestiä avoimesta viestintäkulttuurista sekä organisaatiossa vallitsevasta vahvasta luottamuksesta, jonka voidaan ajatella olevan perusta kaikelle työhyvinvoinnille ja kehittämiselle.

Tuloksellisuuden tutkimuksesta voidaan todeta, että yrityksen tuloksellisuus on hyvällä tasolla ja sen parantaminen on teemahaastatteluiden perusteella tärkeää myös myymäläkentän työntekijöille. Halu kehittyä siis löytyy ja täten kehittymisen mahdollisuudet kasvavat.

Tutkimuksen edetessä esiin nousi paljon uusia ja ennalta-arvaamattomia kysymyksiä, joiden osalta asian jatkotarkasteleminen on vielä tarpeen. Yksi tällaisista isoista kysymyksistä on se, miten tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin yhteydet muodostuvat; auttaako hyvä työhyvinvointi parantamaan tuloksellisuutta, tai toisaalta tukeeko tuloksellisuus työhyvinvoinnin kokemusta. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta näiden kahden tekijän vaikuttavan toisiinsa, mutta kysymys siitä, kumpi on tekijänä merkittävämpi ja kuinka tämä mahdollisesti vaihtelee yksilötasolla, jää vielä osittain pimentoon ja vaatiikin lisää tarkastelua.

Tällaista jatkotarkastelua voidaan tehdä samalla, kun yritys aloittaa toimenpidesuunnitelman jalkauttamisen myymäläkenttään. Toimenpidesuunnitelmassa on pyritty huomioimaan mahdollisimman laajasti sekä myymäläkentän työntekijöiden että toimeksiantajayrityksen tarpeet ja rakennettu kokonaisuus, joka on sekä toteuttamiskelpoinen että helposti jalkautettavissa niillä henkilö- ja osaamisresursseilla, joita yrityksellä jo on.

Opinnäytetyön ja siihen liittyvän tutkimuksen tekeminen oli hyvin mielenkiintoista ja opettavaista ja itsessään tällaisen tutkimuksen tekeminen hyvin avartavaa. Koko prosessi oli hyvin mukaansatempaava ja prosessin aikana ymmärrys siitä, miten työhyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisöön ja yrityksen menestykseen kasvoi. Tutkimuksen avulla selkeni käsitys siitä, miten myös ensisilmäyksellä vaikeasti mitattaviakin asioita voidaan tutkia ja näiden tutkimusten pohjalta löytää hyödyllisiä tuloksia. Kuitenkin mielenkiintoisinta koko prosessissa ja tutkimuksessa oli ymmärryksen kasvaminen siitä, millaisia yhteyksiä voi olla täysin toisistaan irrallisilla asioilla ja kuinka pienetkin asiat vaikuttavat toisiinsa ja luovat yhteyksiä keskenään.

## Lähteet

### Painetut

Aura O., Ahonen, G., Hussi, T., Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus - henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto Yliopisto, Kauppakorkeakoulu: Tieto- ja palvelujohtamisen laitos.

Aura O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J. 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Ossi Aura Consulting ; Työsuojelurahasto & Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. Työkykyjohtamisen malli.

Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tammerprint Oy. Helsinki

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. Ninth Edition. 2008. Pearson Education, Inc. New Jersey

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Huhtala, M. 2017. Aikaansaajan asenne. Viro: Meedia Zone Oü

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki. Edita Prima Oy.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki. Talentum

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. 1.painos. Helsinki: FINVA.



Kivelä, J. 2010. Valtiokonsernin talousohjauksen tila - tuki vai taakka? Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta.

Koskinen, S. & Dahlström, T. 2018. Alisuoriutuminen työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Lindström, K., Elo, A-L. ym. 2003. Työkuormitus ja sen arviointimenetelmät. 1.-2. painos. Työterveyslaitos. Helsinki

Manka, M. & Manka M-L., 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 3/2014.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uud. p. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2018. Valmentava esimies - Onnistumista palvelevat positiot. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Työterveyslaitos Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. 4.-5. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

## Sähköiset

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. E-kirja. Alma Talent

Ilmarinen, 2015. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Viitattu 24.4.2020 <https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>

Kasvun tunnusluvut. 2014. HS. Viitattu 27.4.2020 <http://www2.hs.fi/extrat/talous/mikatu-los/avain.jsp>

Keränen, T. 2017. Yrityksen tunnusluvut. E-tasku. Viitattu 27.4.2020. <https://www.etasku.fi/blogi/yrityksen-tunnusluvut/>

Korpi, K-M. 2012. NPS - tärkeä työkalu, jolla seuraamme asiakastyytyväisyyttä. <https://www.visma.fi/blog/nps-tarkea-tyokalu-jolla-seuraamme-asiakastyytyvaisyytta/>

Koskela, K. & Santasalo, T. 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Palvelualojen ammattiliitto ry. Helsinki: Libris Oy. [https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa\\_suo-messa\\_2015\\_web\\_20150629\\_smaller.pdf](https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suo-messa_2015_web_20150629_smaller.pdf)

Käyttökate-%. 2015. Balance Consulting. Viitattu 27.4.2020. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kayttokate>

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. 2015. Virtual Statistics. Viitattu 27.4.2020 <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen S. 2015. Inhimillinen pääoma. työhyvinvointia, tuloksel-lisuutta pidempiä työuria?. Sosiaali- ja terveysministeriö. [http://julkaisut.valtioneu-vosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAl-lowed=y](http://julkaisut.valtioneu-vosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAl-lowed=y)

Liikevaihdon kasvu-%. 2015. Balance Consulting. Viitattu 20.4.2020. [http://www.balancecon-sulting.fi/tunnusluvut/liikevaihdon\\_kasvu](http://www.balancecon-sulting.fi/tunnusluvut/liikevaihdon_kasvu)

Lindström, S., Tilev, K., Vanhala, S. 2012. Ristiinvetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aalto Yliopisto. Helsinki. [http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseot-her/Aalto\\_Report\\_KT\\_2012\\_002.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseot-her/Aalto_Report_KT_2012_002.pdf)

Myyntikatteen laskenta ei ole katoavaa kansanperinnettä. 2012. Aalto-yliopisto. Viitattu 27.4.2020 <http://pienyrittyskeskus.aalto.fi/fi/current/news/2012-04-01/>

Myyntikate ja myyntikate-%. 2015. Balance consulting. Viitattu 27.4.2020. <http://www.balan-ceconsulting.fi/tunnusluvut/myyntikate>

Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K., 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos.  
[http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL\\_Tyohyvinvointi\\_paremmaksi\\_kannet\\_22062016.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf)

Salojärvi, S. 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. [www.talouselama.fi/minavai-tan/article381353.ece](http://www.talouselama.fi/minavai-tan/article381353.ece). Luettu: 28.4.2020

Suhonen, S. 2017. Työkyky- ja tuottavuusvalmennus -hanke. Tuottavuuden arviointi. Viitattu 26.4.2020 [https://www.lamk.fi/sites/default/files/2018-06/Tuottavuuden%20arviointi\\_raportti.pdf](https://www.lamk.fi/sites/default/files/2018-06/Tuottavuuden%20arviointi_raportti.pdf)

Talouden tunnusluvut tutuiksi, opas lukujen tulkintaan. 2019. Netvisor Oy. Viitattu 27.4.2020 <https://netvisor.fi/wp-content/uploads/2019/02/Tunnusluvut-tutuiksi-opas.pdf>

Tilastokeskus. Käsitteet: poikkeava havainto. [https://www.stat.fi/meta/kas/poik\\_havainto.html](https://www.stat.fi/meta/kas/poik_havainto.html)

Tunnusluvuista. 2011. Arvosijoittajan tie. Viitattu 27.4.2020 <http://blogi.arvosijoittaja.fi/2011/01/tunnusluvuista.html>

Tunnusluvut. Voitto+ asiakastieto. Viitattu 27.4.2020 <http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm#lvp>

Tunnuslukujen hyväksikäyttö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 27.4.2020 [http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/Sake\\_mittarilista.pdf](http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/Sake_mittarilista.pdf)

Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. KvaliMOTV. 2014. Viitattu 27.4.2020. [http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L3_3.html)

Tuominen, J. 2010. Varsinais-Suomen yrittäjät. Viitattu 27.04.2020. <https://www.ylehti.fi/arkisto/artikkeli/3678/Osa+ty%C3%B6ajasta+kuluu+tehottomaan+odotteluun+ja+etsimiseen>

Wärn, R. 2013. Elinkeinoelämän Keskusliitto, Työhyvinvointi, työterveys ja työturvallisuus . Päivitetty 10.1.2020. Viitattu 20.4.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyohyvinvointi/>

Ämmälä, A. 2016. Nämä kolme lukua paljastavat työpaikkasi tilan. Päivitetty 21.4.2016. Viitattu 27.4.2020. <https://www.is.fi/taloussanomat/porssiuutiset/art-2000001909555.html>

### Julkaisemattomat

Henkilökohtainen tiedonanto, 2020. Toimeksiantajayrityksen Suomen maajohtaja. 6.5.2020. Viitattu 6.5.2020.

Haastateltavat 1.-5. 2020 Teemahaastattelu: Työhyvinvoinnin kokemus myymälätyössä. Toukokuu 2020. Viitattu 4.-17.5.2020.

Yritys X Oy:n sisäiset tiedot, 2020. Viitattu 1.-18.5.2020

## Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009).....	14
Kuvio 2: Voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin malli (Manka & Manka 2016,76).....	16
Kuvio 3: Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (Aura & Ahonen 2016) .....	18
Kuvio 4: Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (Virolainen 2012, 12) .....	21
Kuvio 5: Prosessikonsultaatiomalli työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheista (Puttonen ym. 2016, 21) .....	29
Kuvio 6: Tutkimusprosessi (Heikkilä 2014, 23) .....	37
Kuvio 7: Esimerkki teemahaastatteluvastausten teemoittelusta, jäsentelystä ja analyysistä. ....	60
Kuvio 8: Myymälän käyttökäteen muodostuminen toimeksiantajayrityksessä .....	67
Kuvio 9: Toimenpidesuunnitelman aikajana .....	80

## Taulukot

Taulukko 1: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden tehtäväjakauma .....	41
Taulukko 2: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden ikäjakauma .....	42
Taulukko 3: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden ikäjakauma numeraalisesti .....	42
Taulukko 4: Eri osa-alueiden ja teemojen merkityksellisyys työhyvinvoinnin kannalta työhyvinvoinnin kyselyyn vastanneiden keskuudessa .....	43
Taulukko 5: Työhyvinvoinnin eri teemojen merkityksellisyys työhyvinvoinnin kokemukselle, jakauma prosenttiosuuksina .....	43
Taulukko 6: Työhyvinvoinnin eri teemojen ja osa-alueiden toteutuminen myymälätyössä ....	45
Taulukko 7: Työhyvinvointikyselyn työhyvinvoinnin osa-alueiden toteutuminen myymälätyössä teemoittain .....	46
Taulukko 8: Työhyvinvoinnin tukemisen roolijako työhyvinvointikyselyssä .....	50
Taulukko 9: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden keskiarvollinen arvio omasta panostuksestaan työhyvinvointiin .....	50
Taulukko 10: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden arvio omasta panostuksestaan työhyvinvointiin, jakauma pisteytyksissä.....	51
Taulukko 11: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden keskiarvollinen kokemus esimiehen panostuksista tiiminsä työhyvinvointiin .....	51
Taulukko 12: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden kokemus esimiehen panostuksista tiiminsä työhyvinvointiin, jakauma pisteytyksissä.....	51

Taulukko 13: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden keskiarvollinen arvio lähiesimiehen työhyvinvoinnin kehittämisen osaamisen tasosta .....	52
Taulukko 14: Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden keskiarvollinen arvio lähiesimiehen työhyvinvoinnin kehittämisen osaamisen tasosta, jakauma pisteytyksissä .....	52
Taulukko 15: Merkityksellisyyden kokemuksen ja rahallisten korvausten sijoittuminen työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tärkeydessä .....	54
Taulukko 16: Merkityksellisyyden kokemukset ja palkitsemisen ja korvauksen teemojen pisteiden keskiarvojen jakautuminen teemojen sisällä .....	54
Taulukko 17: Työhyvinvointikyselyn vastaukset liittyen työn merkityksellisyyden ja rahallisten korvausten suhteeseen .....	54
Taulukko 18: Työhyvinvointikyselyn työhyvinvoinnin vastaushetken kokemusten jakautuminen vastaajien kesken.....	56
Taulukko 19: Toimeksiantajayrityksen puolivuosisikatsauksen avainluvut .....	69
Taulukko 20: Myymälän tuloksellisuuden tutkimuksen pisteytys .....	70
Taulukko 21: Tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin keskiarvot myymälöittäin.....	72
Taulukko 22: Esimerkki tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnittelusta toimeksiantajayritykselle.....	79
Taulukko 23: Toimenpidesuunnitelman runko toimeksiantajayritykselle.....	79
Taulukko 24: Esimerkki toimintasuunnitelman sisällöstä, käytänteiden kartoittaminen .....	81

## Liitteet

Liite 1: Henkilöstökysely.....	96
Liite 2: Teemahaastatteluiden runko .....	101







Millaisena koet oman päätösvaltasi koskien päivittäistä työtä? (0- ei yhtään päätösvaltaa, 10- todella paljon päätösvaltaa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten paljon voit tehdä päätöksiä omassa työssäsi? (0- en yhtään, 10- todella paljon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millaisena koet uusien ideoiden ja toimintatapojen ideoinnin: otetaanko ne hyvin vastaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten merkityksellistä työsi on sinulle? (0- ei ollenkaan, 10- todella merkityksellistä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten tärkeää työsi on sinulle? (0 – ei ollenkaan tärkeää, 10- erittäin tärkeää)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten yrityksen arvot kohtaavat omien arvojesi kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millaisena koet omat kehittymismahdollisuutesi työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Millaisena koet yrityksen tarjoamat koulutusmahdollisuudet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Miten merkityksellisinä koet seuraavat asiat erityisesti oman työhyvinvointisi kannalta -kuinka paljon asteikolla 1-10 ne vaikuttavat työhyvinvointiisi yleisesti (1 ei vaikuta lainkaan- 10 vaikuttaa erittäin paljon): \***

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Turvallisuuden tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kuormittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn jatkuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimihenki ja yhteenkuuluvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahalliset korvaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen ja saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostetuksi tuleminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaus tehdä päätöksiä ja kokeilla uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokemus merkityksellisyydestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Kenellä on mielestäsi tärkeämpi rooli työhyvinvoinnin tukemisessa? \***

- ☐ Työnantajalla
- ☐ Työntekijällä itsellään
- ☐ Molemmilla yhtä tärkeä rooli
- ☐ En osaa sanoa

7. Kuinka paljon koet itse panostavasi omaan työhyvinvointiisi asteikolla 1-10 (1- en ollenkaan, 10- erittäin paljon) \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kuinka paljon koet esimiehesi panostavan sinun ja tiimiläisestsi työhyvinvointiin asteikolla 1-10 (1- ei ollenkaan, 10- erittäin paljon) \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kuinka arvioisit oman lähiesimiehesi työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää osaamista asteikolla 1-10 (1- ei osaamista, 10- erinomainen osaaminen)? \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kumpi sinulle on tärkeämpää: työn merkityksellisyys ja sisältö vai saamasi rahallinen korvaus ja palkkiot? \*

- ☐ Työn merkityksellisyys
- ☐ Rahallinen korvaus ja palkkiot
- ☐ Molemmat ovat yhtä tärkeitä
- ☐ En osaa sanoa

11. Millaisen yleisen arvosanan antaisit omasta työhyvinvoinnistasi tällä hetkellä asteikolla 1-10 (1- erittäin huono, 10 erinomainen)? \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Haluatko kertoa jotakin muuta liittyen omaan tai tiimisi työhyvinvointiin? Onko sinulla joitakin kehitysehdotuksia?

13. Nostiko kysely esiin jotakin ajatuksia? Jaa ne! :)

## Liite 2: Teemahaastatteluiden runko

Teemahaastattelut toteutetaan 1-2 henkilön kanssa samanaikaisesti. Haastattelijana toimii opinnäytetyön ja tutkimuksen tekijä. Kaikki etäyhteyksin tehtävät haastattelut tallennetaan.

### Haastattelu jaetaan seuraaviin teemoihin:

1. Tutustuminen: haastateltavia pyydetään kertomaan hieman itsestään, työkokemuksestaan, urastaan toimeksiantajayrityksessä sekä taustoistaan
2. Työhyvinvointi:
  - Kysytään, mitä haastateltaville tulee mieleen käsitteestä työhyvinvointi ja millaisia asioita he pitävät erityisen tärkeinä siihen liittyen
  - Keskustellaan työhyvinvoinnista, sen toteutumisesta työpaikalla nykyisessä tehtävässä ja mietitään sen vaikutuksia myymälätyöskentelyyn
  - Millaisena haastateltavat näkevät työnantajan roolin työhyvinvoinnin ylläpitäjänä?
  - Millaiset asiat heikentävät työhyvinvointia?
  - Millaiset asiat voivat parantaa työhyvinvointia?
3. Tuloksellisuus:
 

Kysytään, mitä haastateltaville tulee mieleen käsitteestä tuloksellisuus

Keskustellaan tuloksellisuudesta myymälätyössä

Onko olemassa hyvää tuloksellisuutta ja huonoa tuloksellisuutta?

Esitetään kolme erilaista tuloslaskelmaa ja pohditaan mitä eroja niissä on ja mistä erot voisivat aiheutua
4. Keskustellaan haastateltavien kanssa siitä, millaisena he kokevat työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mahdolliset yhteydet työssään
5. Pyydetään mahdollisia kehitysehdotuksia liittyen työhyvinvointiin ja kysytään mihin haastateltavat ajattelevat sen vaikuttavan
6. Päätetään haastattelu ja kiitetään haastateltavia osallistumisesta